

أكاديمية شرطة دبي



التخطيط الإستراتيجي

(بين النظرية والتطبيق)

إعداد دكتور

عبد الكريم أبو الفتوح درويش

استاذ إدارة الشرطة المساعد بأكاديمية شرطة دبي



حقوق الطبع محفوظة لأكاديمية شرطة دبي

الطبعة الأولى ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م



القيادة العامة لشرطة دبي
أكاديمية شرطة دبي

التخطيط الإستراتيجي (بين النظرية والتطبيق)

إعداد

دكتور / عبدالكريم أبو الفتوح درويش
إستاذ إدارة الشرطة المساعد بأكاديمية شرطة دبي

دبي - ٤٢٤ هـ، الموافق ٢٠٠٢ م



(سورة البقرة - الآية رقم ١٢٦)

الفهرس

الموضوع	الصفحة
تقديم:	٧
القسم الأول - الإطار النظري	٩
الفصل الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي والمفاهيم الأساسية المتعلقة به	١٣
الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي في مجال قطاع الأعمال	٤٥
الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي في مجال التنمية البشرية	٦١
القسم الثاني - الإطار التطبيقي	٩١
الفصل الأول: مثال لنموذج التخطيط الاستراتيجي لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث، والتطوير، والتخطيط، والمتابعة	٩٥
الفصل الثاني: بعض النماذج التطبيقية في مجال التخطيط الإستراتيجي	١٠٣
للمؤسسات الشرطية على مستوى العالم	
الفصل الثالث: نماذج تطبيقية للتخطيط الإستراتيجي في مجالي الحكومية الإلكترونية وإدارة الشركات الصناعية	١١٩

الفصل الرابع: نموذج تطبيقي للتخطيط الإستراتيجي في

المؤسسات التعليمية الجامعية (عوامل النجاح الحرجة

للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادي والعشرين) ١٤١

الخاتمة ١٦٩

المراجع ١٧١

تقديم

وضع هذا الكتاب ليعنى غرض التدريس لطلبة السنة الرابعة لكلية شرطة
ببى لمادة "التخطيط الاستراتيجي"، بالإضافة إلي أن يوفر مرجعا علميا للمهتمين
بقضية التخطيط الاستراتيجي كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

وقد راعيت عند إعداد هذا المؤلف أن يقوم العمل به علي محورين أساسين
هما المحور النظري، أو الإطار النظري، والمحور العملي (التطبيقي)، أو الإطار
التطبيقي، أيماناً بأن العلم تكتمل قيمته الحقيقة فقط عند يتم تطبيقه والاستفادة
منه، بالإضافة إلي لرؤية تلك الأطر في نطاقاتها التطبيقية الواقية من خلال
مجموعة من النماذج الواقعية للتخطيط والخطط الاستراتيجية بأبعادها المتعددة،
وما يتعلق بها من جوانب وأعتبارات تطبيقية متنوعة والتي تبنتها كبرى
المؤسسات، والمنظمات علي مستوى العالم، سواء الشرطة أو الأمنية منها، ولذلك
فقد قسم الكتاب إلي قسمين أساسيين يحتوى القسم الأول علي الإطار النظري،
ويتضمن القسم الثاني الإطار التطبيقي لما تم تقديمه من أطر نظرية في القسم الأول.

ولقد روعى أن تتعدد وتنوع النماذج التطبيقية لكي تعم الفائدة بصورة
أكبر، ولتتضح جوانب الموضوع، ومدى وواقعيته، وملائمة للتطبيق في المجالات
المتنوعة.

وبالله نسأل العون والتوفيق فيما نصبو إليه من أهداف، لأنه نعم المولى،
ونعم النصير، وبه نستهدى وفي ضوءه نسير.

المؤلف

القسم الأول

الإطار النظري

يهدف هذا القسم إلى عرض مجموعة من الموضوعات الهامة والتي تتمثل فيما يلي:

- المفاهيم الأساسية في مجال التخطيط الإستراتيجي،
- وكذا التعريف بالتخطيط الإستراتيجي وعناصره الحيوية في مجال قطاع الأعمال،
- وفي النهاية يقدم التخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية البشرية، نظرا لأهمية العنصر البشري، والذي تنظر إليه المؤسسات الإدارية المتقدمة على أنه العمود الفقري لكل نجاح بما حق أصبح يطلق عليه الرأسمال البشري لإظهار القيمة المضافة إلى يقدمها لمؤسسته.

الفصل الأول

**ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجى والمفاهيم
الأساسية المتعلقة به**

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بمجموعة من النقاط الحيوية علي النحو التالي:

- التعريف بماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
- أنواع التخطيط.
- التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
- خطوات التخطيط الإستراتيجي.
- فوائد التخطيط الإستراتيجي.
- معوقات التخطيط الإستراتيجي.
- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

والمفاهيم الأساسية المتعلقة به

يعتمد مدى تقدم الدول والمنظمات بصورة جوهرية على منهج الإدارة التي تتبعه، وهي بصدده تحديد رؤيتها، ووضع مهامها، وتصور أهدافها، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية، والتنظيمية، والمادية، والتكنولوجية لها.

وهذا ما يدعو إلى الأخذ بعلم الإدارة، وترسيخ مبادئه في مناحي الحياة؛ لأنه بدون حسن إدارة الأمور، تكون العواقب وخيمة، والخسارة فادحة، لما يرتبط بذلك من عدم وضوح الرؤية، وغياب الرسالة، وهلامية الأهداف، وعشوائية الأساليب، وتعثر التنفيذ، والتخبط في التقدم، فكم من مرة تكون فيها المنظمات متعثرة، وخاسرة، وطاردة للعناصر المتميزة، فتتغير قيادة المنظمة، فتحسن القيادة الجديدة نظم الإدارة فتسبيل الأحوال، فيتحول التعثر إلى تقدم، والخسارة إلى مكسب، وتتحول قسوي الطرد ما إلى قوي جذب لها، فتصبح المنظمة جاذبة للعناصر المتميزة القادرة على إحداث التطور، والتنافسية، والخلق، والابتكار، والتفرد، والريادة لها.

ولقد أصبح من الحتمي الأخذ بنظم الإدارة الحديثة لمواجهة ما تشهده مجتمعات اليوم من تغيرات سريعة، ومتلاحقة، وما يلازمها من تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والمواصلات، وهو ما يصاحبها من سهولة الاتصال، والتنقل، ونقل المعلومات، والتعامل مع كثير من الأشياء من منطلق أو منظور عالمي، وأن تعمل المنشآت الاقتصادية والمؤسسات الإدارية (ومنها الأمنية) على الاستفادة من تلك الظروف، وزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول لتعظيم الاستفادة من هذا التغير، والتطور لتحقيق أهدافها بأكثر فعالية، وكفاءة ممكنة.

ودعت سرعة التغير والظروف المتشابكة التي يشهدها المناخ العالمي، وما يتبعها من آثار إلى تغيير طريقة التفكير بالمؤسسات المتميزة، وما يرتبط به من تخطيط إلى الأخذ بأسلوب التفكير، والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المعاصرة بصورة أكثر شمولية وعمقا.

ماهية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي: التخطيط كأحد عناصر العملية الإدارية

تعرف العملية الإدارية بأنها ممارسة العمل الإداري من خلال مجموعة من العناصر المترابطة بهدف معالجة مشروع محدد من حيث إنه يتم تحديد الأهداف والعمل على التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيقها بأكثر فعالية وكفاءة. (١) (يراجع الشكل رقم ١).

ويحتل التخطيط مكانة أساسية في العملية الإدارية، بل أن البعض يعتبره أهم عناصر العملية الإدارية، حيث إنه يعتبر الأساس الذي تركز عليه العناصر الأخرى. (٢)

-
- ١- يراجع للمراجع التالي:
- دكتور عبد الكريم درويش، والذكورة لبي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧م، ص ٦٦-٦٧.
 - دكتور السيد علوي، والذكور عبد الكريم أبو الفتح درويش، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١١.
 - الدكتور مصطفى محمود حنفي، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الإدارة ومشكلاتها في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول الأحياء، الجزء الأول أركان العملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، الطبعة الأولى، ١٩٩٠م، ص ١١٩.
 - ٢- دكتور السيد علوي، والذكور عبد الكريم أبو الفتح درويش، مرجع سابق، ص ١١.

كما يرى أن التخطيط يمثل الوظيفة الأساسية التي تعتمد عليها باقي وظائف الإدارة بالمنظمة، كما أن التخطيط يعتبر القاعدة التي تُبنى عليها باقي أنشطة الإدارة بالمنظمة. (٣)

وإذا كانت الإدارة تتمحور حول وظيفة القيادة الإدارية، فإن التخطيط يظهر كأحد وظائفها العضوية، حيث إنه توضع الخطة لحل مشكلة ما، وبذلك فهي تحتوي مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والعمليات الهادفة لتحقيق هدف محدد. (٤)

ويشمل التخطيط وضع الأهداف الضرورية للنشاط الجماعي، كما أن الخطط يجب أن تُوضع لتحقيق تلك الأهداف، وذلك قبل السعي لوضع العلاقات التنظيمية، ونوعية الموارد البشرية، وكيفية توجيهها، وتحقيق الرقابة عليها. (٥)

ويرى أن التخطيط "عبارة عن اختيار وربط الحقائق بعضها لبعض ووضع الفروض، أو الاقتراحات المتعلقة بالمستقبل فيما يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة". (٦)

كما يرى أن التخطيط يتضمن وضع الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات، وتحديد الإجراءات، وعمل التنبؤات، والموازنات التخطيطية، ووضع برامج العمل، والجداول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها. (٧)

3 - Fyfe, James, J., and others, Police Administration, Fifth Edition, the McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1997, page 212.

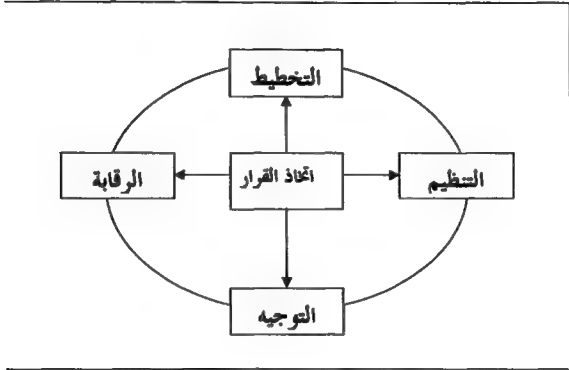
٤- دكتور عبد الطور بوني، دراسات في الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨م، ص ٢٦٥.

٥- دكتور علي شريف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، الفكر الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩١م، ص ٣٩٨.

٦- دكتور السيد ناجي، الإدارة العامة مدخل إداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١م، ص ٧٩.

٧- منهج الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا، إعداد سعاد مركز الحريات المهنية للإدارة، ١٩٩١م، إشراف دكتور عبد الرحمن توفيق، ص ٢.

الشكل رقم (١) عناصر العملية الإدارية



أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى عدة أنواع بناء على مجموعة من الأسس، فقد يقسم التخطيط من حيث السلطة التي تتولاها، إلى تخطيط سياسى، وتخطيط إدارى، ويقسم من حيث الشمولية، إلى تخطيط شامل وتخطيط جزئى، ويقسم من حيث النطاق

الزمني، إلى تخطيط قصير، ومتوسط، وبعيد المدى، ويقسم من حيث النطاق الجغرافي، إلى تخطيط قومي، وتخطيط محلي. (٨)، (٩)، (١٠)

كما ينقسم التخطيط من حيث الموضوع مثل خطط الإنتاج، والتسويق، والبحوث، ومن حيث خصائص الخطة مثل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي. (١١)

ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم لهدف أساسي يتمثل في مساعدة المؤسسة لأداء وظيفتها بصورة أفضل من خلال تركيز جهودها، والتأكد من أن كل أعضائها يسرون تجاه أهداف مشتركة، وفي إطار القيام بتحقيق هذا الهدف، فإن تلك الأداة تعمل على تحديد اتجاه المؤسسة في ظل تغير المناخ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهود منظمة من أجل اتخاذ مجموعة القرارات، والأعمال التي ترسم، وتحدد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وماهية الدور المنوط بها، ولماذا تقوم به، مع التركيز على الوضع المستقبلي لها.

ومن التعريفات الشائعة للتخطيط الاستراتيجي أنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم والإجراءات، والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين، والمخططين يفكرون، ويقبلون، وينفذون بطريقة إستراتيجية. (١٢)

8- دكتور فواد الحادي، مبادئ عمل الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ٢٤٠-٢٤٩.

9- دكتور محمد رفعت عبد الوهاب، والدكتور حسين عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار للطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩م، ص ٢١٥-٢١٥.

10- دكتور أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، دار للترعة الجامعية، ص ٢٠٨-٢٣٠.

11- دكتور السيد ناجي، مرجع سابق، ص ٨٩-٩٠.

وتتصف الإجراءات التي تتخذ عند التخطيط الإستراتيجي بكونها إستراتيجية، وهو الأمر الذي يعني إنها تتضمن عملية تحضير للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة لكي تلائم المناخ الذي تعمل به، وسواء كانت الظروف المتعلقة بذلك المناخ معروفة بصورة مقدمة أم لا، وهذا ما يستدعي أن تعمل المؤسسة علي تكوين صورة واضحة لأهدافها، والعمل علي الإلمام التام بما لديها من موارد، وكيفية توظيفها لخدمة تحقيق أهدافها في ظل المناخ المتغير التي تشهده.

ومن سمات التخطيط الإستراتيجي الأساسية أنه يتعلق بالمستقبل لأنه يهدف إلي وضع أهداف إيجابية للمؤسسة، ورسم طرق لكيفية تحقيقها، وفي هذا السياق، يعتبر التخطيط الإستراتيجي جهوداً منظمة لأنه يهدف إلي إتباع خطوات منطقية، ومرتبطة بشكل يجعلها مركزة وثمررة.

وترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي بالاستفادة من الخبرات، واختبار الفروض، والسيناريوهات، وجمع المعلومات عن الحاضر، وتوقع المناخ الذي سوف تعمل فيه المؤسسة في المستقبل، ولذلك تتمثل عملية التخطيط في إتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات الأساسية التي يجب القيام بها عند محاولة الإجابة علي الأسئلة التي تحدد الخطوات التخطيط، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- ما سيتم عمله؟
- ولماذا سوف يتم عمله؟
- وكيف سيتم عمله؟

12 - John, M. Bryson, Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Revised Edition, Jossey Bass, San Francisco, pag 4.

ونظرا لأنه قد يكون من غير الممكن تنفيذ كل ما تريده المؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يقدم للمؤسسة صورة واضحة عن العوامل اللازمة للنجاح في تحقيق الأهداف، وكيفية ترتيبها طبقا لأولوياتها.

وفي كثير من الحالات، تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة صعبة ومعقدة للغاية، ولكن يمكن دائما الاسترشاد بالأسس العلمية، والعملية التي تساعد علي وضوح الرؤية، وعدم فقدان التركيز، واتباع خطوات محددة لتحقيق نجاح المؤسسة.

التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

يختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأجل من حيث إن التخطيط طويل الأمد يحتاج إلى معرفة الظروف التي سينفذ فيها الأهداف المخططة، ولكن إذا كان هذا الأمر يُعدّ صحيحا في الماضي فإنه قد لا يتوافر الآن، حيث إن التغيير أصبح يحدث بصورة أكثر تكرارا، وبمعدلات أسرع تزايدًا، ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يهدف بصورة أساسية لجعل المؤسسة قادرة بصورة مخططة علي مواجهة المناخ المتغير، من خلال التركيز علي العوامل الحيوية، والمهمة للنجاح والتي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق نجاح المؤسسة.

التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مفيدا في حالة كونه يعمل علي تدعيم الفكر الاستراتيجي، والمساعدة علي نقل ذلك الفكر من الحيز النظري العلمي إلى الإطار العملي التطبيقي من خلال الممارسة الإدارية، وهنا نصبح أمام منظومة الإدارة الإستراتيجية، حيث إن التفكير الإستراتيجي يُعني في جوهره بـسؤال أساسي يتمثل في

"هل المؤسسة أو المنظمة تقوم بعمل الشيء الصحيح؟"، وترتبط الإجابة على هذا السؤال بدورها بالإجابة على ثلاث أسئلة جوهرية فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- هل لدى المؤسسة هدف محدد بوضوح؟
- ٢- هل تم فهم مناخ المؤسسة؟، خاصة العوامل المؤثرة فيه، والتي تؤثر في تحقيق هدفها؟
- ٣- هل لدى المؤسسة القدرة الابتكارية لمواجهة تغير المناخ؟ أي الاستجابة لتغير العوامل المؤثرة في مناخها، وبما يلائم تحقيق هدفها؟ (١٣)

وتعتمد عملية التفكير الإستراتيجي على محاولة الإجابة - بصورة مستمرة - على السؤال الإستراتيجي، والذي يتمثل في الآتي "هل تقوم المؤسسة بالعمل الصحيح أم لا؟"، ويحتاج الأمر للإجابة على هذا السؤال القيام بمجموعة من الأعمال على النحو التالي:

- وضع رسالة المؤسسة المستقبلية في ضوء العوامل المتغيرة في المناخ، مثل اللوائح، والقوانين، وظروف المنافسة، والتطور التكنولوجي، ورضاء العملاء.
- وضع إستراتيجية لتحقيق رسالة المؤسسة.
- إنشاء الهيكل التنظيمي لتوظيف الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة.

13- مزيد من المعلومات عن الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها المتخصصة، راجع مؤلفنا: الإدارة الاستراتيجية لكافة المراحل المتعددة، أكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٣م.

ومن خلال هذا المنظور الإستراتيجي لا يعني التخطيط الإستراتيجي اتخاذ القرارات المستقبلية في الوقت الحاضر، ولكن يعني توقع الظروف، والعوامل المؤثرة التي سوف تحيط بعملية اتخاذها حتي يمكن الاستعداد لها، وبالتالي مساعدة المنظمة بشكل أفضل عند اتخاذها مستقبلاً، ولذلك توصف عملية التخطيط الإستراتيجي بأنها أداة إدارية، ولكنها ليست بديلاً لممارسة التقييم والحكم بواسطة قائد المنظمة، ولكنها تساعده من خلال تطوير مهارات التوقع، والتصور، والاختيار اللازم لتحقيق النجاح لها.

ولا يعني وصف التخطيط الإستراتيجي بأنه طريقة منظمة للعمل كونه أنه يتضمن خطوات ثابتة يجب إتباعها، أو الانتقال من إحداها إلى أخرى، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أنها عملية تعتمد علي المرونة، والابتكار، وبالتالي من الممكن التوصل إلى أن الرؤية الصحيحة، والتي رؤي أنها تلائم ظروف الأمر قد تتغير مع تغير ظروف مناخ المنظمة اليوم، وهذا ما يعني إن عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ولا يمكن الحكم عليها بالثبات .

وفي ضوء ما تقدم، فإنه تظهر أهمية توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، والتي تساعد علي فهم مضمونه بصورة أكثر يسراً.

المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

وتتمثل مجموعة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- التخطيط (Planning):

يتمثل التخطيط في اختيار مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل من خلال مجموعة من الأنشطة.

- الغرض (Purpose):

هو الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة، والمرتبط بعملية الإجابة على التساؤل المتمثل في ما الأسباب والدواعي التي أدت إلى إنشاء المنظمة؟

- الرسالة (Mission):

تتمثل الرسالة في مفهوم أكثر اتساعاً من مفهوم الغرض، حيث إنه يشمل
عناصر التالية:

- الغرض الذي من أجله أنشأت المنظمة،
- الحقل التي تعمل فيه المنظمة،
- القيم الموجهة للمنظمة لتحقيق مهمتها.

- الرؤية (Vision):

تتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية، وما تتضمنه من غرض أو أغراض للمنظمة.

– القيم (Values):

تمثل القيم الاستراتيجية في ماهية القيم، أو المبادئ التي سوف توجه العمل بالمنظمة؟، مثل الأسس العلمية، القواعد ذات الطابع التطبيقي، والأمانة، والعمل الجماعي، والابتكار، والتفرد، والريادة.

– القدرة أو الامكانية الاستراتيجية (Strategic Capability):

تمثل القدرة الاستراتيجية بالمنظمة في مدى قدرتها على مواجهة المتغيرات التي تحدث في مناحها، بمعنى القدرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمناخ، بما يسمح بنجاح المنظمة بصورة مستمرة، وبما يحقق الغرض من إنشائها.

سمات التخطيط الاستراتيجي:

يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدة سمات، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

السمة الأولى – الأساس (Fundamental):

تمثل السمة الأولى للتخطيط الاستراتيجي في كونه أساسياً، حيث لا يتصور بناء كل شيء في وقت واحد، ولكن يحدد ما يجب القيام به من أنشطة، ثم ترتب تلك الأنشطة طبقاً للأولويات المنظمة، فعلى سبيل المثال، عند القيام ببناء مبنى لا يتم العمل مرة واحدة، ولكن يعطى الأولوية لبناء الأساس أولاً ثم الدور الأول، فالدور الثاني وما يليه من أدوار وهكذا، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، ينظر أولاً لأشياء أساسية مثل ماهية المنظمة، ولماذا أنشئت؟ وما الأشياء الأساسية التي يجب أن تقوم بها لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله؟

السمة الثانية- النظام (Disciplined):

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي جهوداً منظمة بشكل علمي لأنه يهدف إلى إتباع خطوات منطقية، وبشكل مرتب لجعل تلك الجهود مركزة وثمررة، ولذلك تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي علي كونها كالسلسلة التي تتمثل حلقاتها في مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار الخيارات المتوافرة، والفروض المطروحة، وجمع المعلومات عن الحاضر، والعمل علي توقع شكل المناخ المستقبلي للمؤسسة.

السمة الثالثة- صنع القرارات (Decision Making):

يتم التعرض لصنع القرارات عندما يتم الحديث عن التخطيط الإستراتيجي لأن التخطيط يعني - كما سبق القول- بالإجابة بشكل منظم عن سلسلة من الأسئلة، ومن أجل الإجابة عليها يجب القيام بعمليات الاختيار للأعمال، والحلول التي سوف يتم تنفيذها، ولذلك يمكن القول أن الخطوة ليست إلا مجموعة من القرارات تتعلق بما يلي:

- ما يجب عمله؟،
- وما الذي يجب عمله؟،
- وكيف يمكن عمله؟
- ومن سيقوم بعمله؟
- ومتي سوف يتم عمله؟.

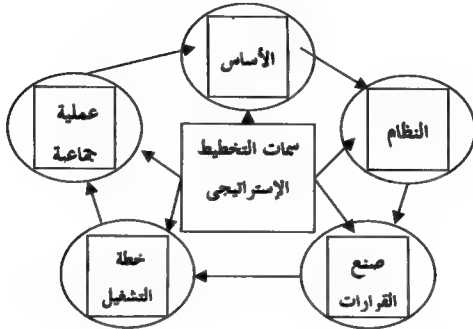
السمة الرابعة- خطة التشغيل (Operating Plan):

خطة التشغيل عبارة عن خطط مفصلة للأعمال التي يجب القيام بها في المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن توضع مجموعة من خطط التشغيل لكل الأقسام العاملة بالمنظمة بشكل منسق.

السمة الخامسة- عملية جماعية (Inclusive Process):

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية جماعية، بمعنى أن يشارك في وضعه الأفراد ذات الصلة بموضوعات العمل بالشكل الملائم، وهذا لا يعني أن يشارك كل فرد، أو عميل في عملية التخطيط، ولكن على الأقل يجب أن يعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن وجهة نظره لتعخذ القرار.

سمات التخطيط الإستراتيجي



خطوات التخطيط الإستراتيجي: (١٤)

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخطوات علي النحو التالي:

الخطوة الأولى - مرحلة الاستعداد:

تمثل الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي فيما يمكن أن يطلق عليه مرحلة الاستعداد، فعلى مستوى الإدارة العليا بالمنظمة يجب التأكد من أن قيادات المنظمة مقتنعون، وسوف يذلون الجهد، ويوفرون الوقت اللازم لتفهم ورسم الصورة الكلية للمنظمة؟ فعلي سبيل المثال، يجب أن يكون الوقت ملائماً للتخطيط الإستراتيجي، لأنه في وقت، أو أوقات الأزمات لا يمكن استقطاع وقت للتفكير الإستراتيجي، حيث تكون الحاجة ملحة للخروج من الأزمة والرجوع إلي الوضع العادي قبل التفكير في أى شئ آخر.

كما تتضمن مرحلة الاستعداد التعرف علي الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء التخطيط الاستراتيجي، مثل:

- تحديد الأدوار.
- تكوين لجنة للتخطيط.
- تطوير الملامح التنظيمية.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة.

الخطوة الثانية- وضع تصور لمهمة ورؤية المنظمة:

تحدد في تلك الخطوة الغرض من إنشاء المؤسسة (لماذا أنشئت المنظمة؟)، كما يحدد ما تسعى لتحقيقه؟ مثال، لماذا تنشأ المراكز البحثية، أو إدارات البحوث والتطوير (Research and Development) في المنظمات؟.

كما تحدد خلال تلك المرحلة الأنشطة (ماهي الطريقة الأساسية؟)، ومجموعة الأنشطة التي سوف تقوم بها الجهة لتحقيق غرضها؟.

القيم: ما القيم أو المبادئ التي سوف توجه العمل بالجهة؟، مثل الأسس العلمية، الطابع التطبيقي، الأمانة، العمل الجماعي، الابتكار، التفرد، والريادة.
وفي نهاية الخطوة الثانية يتم وضع تصور مبدئي لمهمة، ورؤية المنظمة، أو الجهة.
الخطوة الثالثة: بناء القاعدة المعرفية وتحديد العوامل الحرجة:

تتمثل الخطوة الثالثة للتخطيط الاستراتيجي في بناء قاعدة معلومات ذات جودة عالية لخدمة اتخاذ القرارات، ووضع قائمة العوامل الحرجة اللازمة لنجاح المنظمة، حيث تعبر العوامل الحرجة عن أهم العوامل التي يجب تناولها المنظمة بالتطوير والتحسين المستمر.

الخطوة الرابعة- وضع الأهداف الاستراتيجية:

يهدف العمل خلال الخطوة الرابعة للتخطيط الاستراتيجي إلى تحديد ما يجب تحقيقه من أهداف بواسطة المنظمة على المستويات طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، مع وضع أهداف مرحلية وطرق قياسها للتأكد من النجاح المرحلي للخطط المرحلية، والموصلة بدورها عند الاستمرار في تحقيقها إلى النجاح الكلي على المستوى الاستراتيجي بعيد المدى.

الخطوة الخامسة: وضع خطة العمل:

في ظل الخطوات الأربع السابقة الايضاح، فقد تم الاستعداد، وتحديد الغرض، والرسالة، والعوامل الحرجة للنجاح، والأهداف العامة والمرحلية وكيفية قياسها، وهنا يأتي الدور علي ما يجب عمله في المرحلة الحالية، وهو ما يتمثل في كتابة خطة كاملة تتضمن خطط العمل الفرعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. كما يرى أنه قد تتسع خطوات التخطيط الإستراتيجي للتمثل في اثني عشر علي النحو التالي:

الخطوة الأولى: وضع الإطار العام لعمليات التخطيط الإستراتيجي، فيما يتعلق بالفرض منه.

الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصالح التي تتعلق بم التخطيط الإستراتيجي.

الخطوة الثالثة: وضع رسالة أولوية للمنظمة.

الخطوة الرابعة: تحليل المناخ.

الخطوة الخامسة: وضع رؤية للمنظمة.

الخطوة السادسة: تحديد الأهداف.

الخطوة الثامنة: وضع مجموعة الإستراتيجيات التي تدعم كل هدف.

الخطوة التاسعة: وضع خطة أولوية مع عرضها علي المشاركين في إعداد الخطة

الإستراتيجية للتعليق عليها.

الخطوة العاشرة: مراجعة الخطة وتعديلها واعتمادها.

الخطوة الحادية عشرة: وضع خطة عمل.

الخطوة الثانية عشرة: جعل التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة. (١٥)

خطوات التخطيط الإستراتيجي



فوائد التخطيط الإستراتيجي:

ويظهر من التناول السابق أن التخطيط الإستراتيجي له عدة فوائد يمثل أهمها فيما يلي:

- يحدد اتجاه المنظمة.
- يوضح رؤية واحدة مشتركة للعاملين بالمنظمة.
- يزيد من العزم علي تحقيق أهداف المنظمة من قبل العاملين في مختلف المستويات بها.
- تحسين قدرات قياس الأداء بالمنظمة.
- ترشيد عمل المنظمة حيال ما تسعى إلى تحقيقه.
- القدرة علي تحديد أولويات العمل.
- زيادة رضا العملاء.
- يزود المسؤولين بأسلوب، وملاحح للتفكير في المنظمة ككل.
- يجعل المدير خلافاً ومبتكراً ويطور أسلوب الإدارة بالمبادرة وصنع الأحداث، وليس متلقياً لها وعدم الاعتماد علي أسلوب الإدارة برد الفعل حيالها.
- يساعد المنظمة علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
- يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغير، والتهديدات والفرص المحيطة (راجع الشكل رقم ٢).
- يحدد نقاط القوة والضعف بالمنظمة (راجع الشكل رقم ٢).
- يوضح العوامل الحرجة للنجاح بالمنظمة.

- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يقدم النطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها مديرو الإدارات والأقسام.
- يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق توظيفها.
- يحدد أنشطة المنظمة.
- يوفر القدرة على مواجهة الأزمات. (١٦)
- ويضاف إلى تلك الفوائد بعض المبررات التي تتطلب الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، ويمكن إيجازها فيما يلي:
- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، مثل الأخطاء المرتبطة بالإنفاق في تحقيق الأداء اللازم لتحقيق الأهداف.
- وجود فحوة كبيرة ما بين ما يراد تحقيقه وما يتحقق بالفعل.
- تولي قيادات جديدة للعمل بالمنظمة. (١٧)

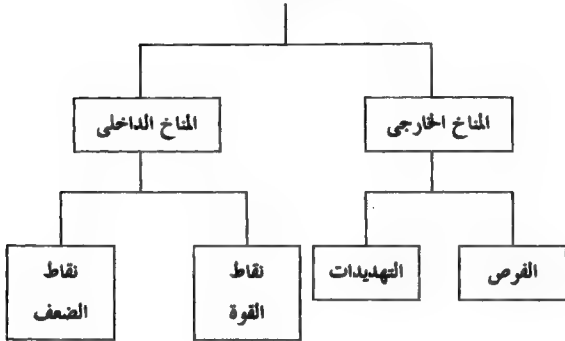
١٦- مزيد من المعلومات يرجى:

- The Benefits of Planning, page 3.

دكتورة نادية الحارث، التخطيط الاستراتيجي والعزل، الإسكندرية، دار الجامعة، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص ١١.

١٧- دكتور أحمد عطا الله الشطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م، ص ٩٢-٩٥.

الشكل رقم (٢)
تحليل مناخ المنظمة



معوقات التخطيط الإستراتيجي:

على الرغم من الفوائد الكثيرة التي يمكن تحقيقها من خلال الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي إلا أنه توجد عقبات كثيرة قد تمنع الأخذ به، ويمكن إيجاز أهم تلك العقبات فيما يلي:

- ١- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
 - اعتقاد المدير بأن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مسئولية.
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي، خاصة إذا كانت مدة إدارة قصيرة.
- ٢- عدم حل الأزمات الحالية، والتي تحول دون توفير الوقت والجهد اللازمين للتخطيط الإستراتيجي.
- ٣- وجود عدد كبير من العاملين في صراعات مع بعضهم البعض.
- ٤- عدم الرغبة في تغيير الوضع القائم.
- ٥- عدم توفير الموارد اللازمة لتقييم الوضع الحالي، والتي سوف يبنى عليها التخطيط الإستراتيجي.
- ٦- اضطراب البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى ما يلي:

- سرعة تقادم التخطيط نظراً لسرعة تغير عناصر البيئة الخارجية مثل العوامل القانونية، والسياسية، والاقتصادية وغيرها.

- صعوبة متابعة التغير في البيئة الخارجية.

٧- وجود بعض الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل:

- عدم وضوح الرؤية، والمهمة بالنسبة للمنظمة، وبالتالي ما قد ينبع منهما من أهداف.
- عدم وجود للمعلومات ذات الجودة العالية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة.
- صعوبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

٨- قلة الموارد المتاحة، مثل:

- النقص في الموارد البشرية.
- ندرة الموارد المادية.
- صعوبات جلب، وتبني، وتوطين التكنولوجيا، والأساليب الفنية المتقدمة بالمنظمة.

٩- صعوبة توفير الوقت والجهد اللازمين للتخطيط الاستراتيجي، مثل:

- الوقت والجهد اللازمين لوضع الرؤية، والمهمة، والفرض، والأهداف.
- صعوبة وضع مقاييس لقياس تحقيق الأهداف.

● معالجة كم هائل من المعلومات في زمن قليل (١٨)

إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي:

كمثل أي عملية إدارية تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة حتى تتم بفعالية وكفاءة عاليتين، وهنا يكون التركيز على تكوين لجنة للتخطيط الاستراتيجي، على أن يتم تدريب رئيس وأعضاء اللجنة على كيفية العمل بشكل فريق لإنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي في الشكل والوقت الملائمين.

إنشاء قاعدة معلومات:

تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي الإجابة على العديد من الأسئلة، ولكي تكون الإجابات مبنية على معلومات ذات جودة عالية، وحقائق، وليس مجرد تصورات شخصية، فإنه يلزم تكوين قاعدة معلومات بالمنظمة -على أن يتم تحديثها بصورة مستمرة- في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات فقد تطورت قواعد المعلومات بالمنظمات المتقدمة، وظهرت عدة نظم إدارية ترتبط بما لتفعيل دور المعلومات في إدارة المنظمة مثل نظم للمعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات، والنظم الخبيرة، ونظم المدراء وغيرها من النظم المتقدمة.

خطوات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

- توجه رسمي من الإدارة العليا بالمنظمة للقيام بعملية التخطيط

الإستراتيجي.

18- لزبد من المعلومات وراسين

- Prerequisites for Planning

- ذكرورة نادية العارفه مرجع سابق ص ١١-١٢.

- اختيار أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي (من خمسة إلى سبعة أفراد)، ويجب أن تضم اللجنة من يقومون بوضع التصورات، بالإضافة إلى من يقومون بالتنفيذ.

وضع خطط عمل توضح ما يجب القيام به، ومن سوف يقوم به، وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.

أولاً- الإدارة العامة وإدارة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية:

يرى الأستاذان الدكتور "عبد الكريم درويش" والدكتورة "ليلى تكلّا" أن الإدارة العامة "تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة، وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع الأنشطة والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، والإنتاج الحكومي، وتنفيذ مختلف القوانين". كما أنهما يصفان العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال أن "إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص المهادف إلى تحقيق ربح، وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم، والإدارة في الميدان الاقتصادي، والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية، أما دراسة إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية، وتتم عادة بين حدران معاهد الاقتصاد، والتجارة.

وبالاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشاهمان في عدة نواح، حيث تتماثل المفاهيم، والعمليات، والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة، وليس هذا فحسب، وإنما يمكن أن نضيف أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثيراً متبادلاً بينهما، فالإدارة العامة أقدم كثيراً من إدارة الأعمال، حيث سبقتها بألاف السنين، وحينما تمت المشروعات الخاصة في القرن الثامن عشر

وحدث أهمها أجهزة حكومية واسعة القدم، وكانت هذه الأجهزة الحكومية برغم نشاطها المحدود وقتئذ تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التي استفادت بدورها من الأنماط، والأنظمة الحكومية القائمة.

وعلى القرن التاسع عشر بدأ التأثير بين الإدارتين يأخذ اتجاها عكسيا فإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدا في سبيل تطوير أساليبها، وتحسين طرقها، بهدف الوصول إلى الكفاية الإنتاجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تودى خدماتها دون تطوير، أو اصلاح يذكر.

وهكذا أصبح من المتحقق أن تتقدم إدارة الأعمال، وأن تتفوق على الإدارة العامة في زمن قصير، ولم يكن بمستغرب أن تبدأ الإدارة العامة في اقتباس المبادئ، والنظم التي جاءت بها إدارة الأعمال وفي مقدمتها الإصرار على عناصر الكفاية، وزيادة الإنتاج، والأخذ بأساليب الإدارة العملية. (١٩)

على أن إدارة الأعمال بدأت في السنوات القليلة الماضية تعيد الكرة فتقتبس من الإدارة العامة بعض النظم المتقدمة المتعلقة بإدارة شؤون العاملين، مثل نظم التأمينات، والمعاشات، وصرف المرتبات في فترة الاجازة المرضية، والإعتيادية والمرتبات السنوية الثابتة.

ويمكن فهم التفاعل بين هذين النوعين من الإدارة في ضوء اعتبارين هامين، الأول، أن المنظمات الإدارية بصرف النظر عن نوع النشاط الذي تؤدي تشابه في نواح كثيرة مما يجعل اقتباس واحدة منها عن الأخرى عملية سهلة، والثاني، أن الإدارة

١٩- دكتور عبد الحكيم فروقش، ودكتورة ليلى تكللا، مرجع سابق، ص ٦٦-٦٧.

العامة، وإدارة الأعمال تمتد أصولهما إلى الجماعة الأصلية، وهي الأسرة، ومن ثم فإن
الرابطه بينهما قائمة ومستمرة". (٢٠)

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية، وسياسة الأعمال حقل دراسة يحاول أن يفسر
لماذا تنمو، وتتقدم بعض المنشآت بينما يتوقف ويفلس البعض الآخر، فتركز الإدارة
الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا،
وتتعلق بالقرارات الاستراتيجية، على خلاف قرارات كثيرة وعديدة تتخذ في
المستويات الدنيا في المنشأة، وتتعلق الإدارة الاستراتيجية بمستقبل المنشأة على المدى
الطويل، حيث إنه من الممكن أن تكون المخاطر ملكة جدا. كما تهتم الإدارة
الاستراتيجية بمجموعة من الموضوعات الرئيسية من أهمها، تحليل موقف المؤسسة
بمنصبره الخارجي، والداخلي، والتخطيط الاستراتيجي، وصياغة رسالة المؤسسة،
وأهدافها، وعططها الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة. (٢١)

ولضمان تحقيق الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تخطيط
استراتيجي، وتعرض هنا لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات قطاع الأعمال، ثم
التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الشريفة.

20- دكتور عبد الكريم درويش، ودكتورة ليلى تكلان، مرجع سابق، ص ٦٧-٦٨.

21- يراجع مقالنا حول: الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الانتاجية "المجلد الأول"، مجلة الدراسات العليا (مجلة عمكم أكاديمية
الشريفة، القاهرة، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٤٥٧-٤٥٨.

الفصل الثانى

ماهية التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات قطاع الأعمال

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من الموضوعات الهامة على النحو

التالى:

- تقديم التخطيط الإستراتيجى فى مجال قطاع الأعمال، من حيث التعريف، والعاصر، وكيفية صياغة رسالة المنشأة، ووضع أهدافها، وخططها.
- عرض خطوات التخطيط الإستراتيجى ومستوياته، ويشمل ذلك، تقسيم رسالة المنشأة، وأهدافها، واستراتيجياتها الحالية، وتحليل منافسها - بما يتضمنه ذلك من تحليل لمتاحاتها الخارجى والدخلى - وإمكانية إعادة تقدير رسالتها، وأهدافها، ووضع الأهداف الإستراتيجية فى ضوء ذلك.

ماهية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات قطاع الأعمال

أولاً- التعريف بالتخطيط الإستراتيجي وأهداف وخطط المنشأة : (٢٢)

١) التعريف بالتخطيط الإستراتيجي :

في مجال إدارة الأعمال، يرتبط الفكر الإستراتيجي بالتخطيط، حيث يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الخطط، يمثل الأول في التخطيط الإستراتيجي، والثاني في التخطيط التكتيكي، والثالث في التخطيط التشغيلي. وتحدد الخطة الإستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ورسم الاتجاه العام لها، ومثل هذه الخطة، تتضمن تحديد أنشطة المؤسسة، وتوزيع مواردها البشرية، والمالية، والمنشآتية، والآلية.

يساعد التخطيط الإستراتيجي المدير في المنشأة على الإجابة على الأسئلة

التالية :

ما موضع المنظمة بالنسبة للسوق؟

ما يجب أن يكون عليه موقع المنظمة في السوق؟

ما الاتجاهات والمتغيرات التي يشهدها السوق؟

ما أفضل البدائل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؟

٢) عناصر التخطيط الإستراتيجي :

تهدف الخطوات العملية للتخطيط الإستراتيجي إلى الإجابة على الأسئلة

المشار إليها، كما تعتمد إستراتيجية المنشأة على أربعة عناصر هي :

22 - Warren, R. Plunkett and Raymond F. Attner, Introduction to Management, Fifth Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1994, page 128-155.

أ- الإطار :

يقصد بالإطار المنطقة، والمدى، أو حجم المنظمة المستهدف، أو الذى يجب المحافظة عليه فى حدود النطاق الذى تمارس عملها فيه، وهو ما يتضمن الأسواق التى سوف تختارها المنظمة لتنافس فيها، وكذلك المنتجات، والخدمات التى سوف تقدمها.

ب- توظيف الموارد :

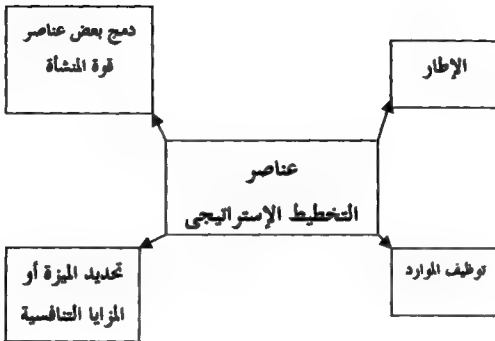
تنصب عملية توظيف الموارد على كيفية استخدامها فى المجالات المختلفة، مثال، الموارد البشرية، والمادية، والمالية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

ج- تحديد الميزة أو المزايا التنافسية:

يقصد بتحديد الميزة التنافسية الأرباح التى تحققها المنظمة نظرا لوضعها المتفرد بالنسبة لباقى منافسيها .

د- دمج بعض عناصر قوة المنشأة:

قد يودى دمج بعض عناصر قوة المنظمة إلى الحصول على قوة جديدة تفوق مقدار القوى التى يتم دمجها معا .



٣) صياغة رسالة المنشأة :

يبنى التخطيط في المنشأة في إطار رسالتها، وأهدافها، فرسالة المنشأة تحدد الغرض، أو الأغراض التي من أجلها ولدت المنشأة، وتساعد رسالة المنشأة على إرشاد المديرين، ووحدات العمل، والأفراد داخل كافة قطاعاتها. وتحتوى رسالة المنشأة على ما يلى :

ما نوع نشاط المنشأة، وما يجب أن يكون عليه هذا النشاط، ويجب أن يسأل المدير نفسه بصفة مستمرة عن ذلك، وهذا ما يدعو المدير الحكيم إلى أن يعطى العناية الكافية باستمرار للتعرف على انطباع المتعاملين مع المنشأة، وماذا يريدون منها.

٤) الأهداف :

عندما يتم صياغة رسالة المنشأة، يمكن للمديرين القيام بوضع الأهداف المرتبطة برسالة المنشأة، وهنا تقسم الأهداف عادة إلى ثلاث مستويات، هى:

أ- الأهداف الإستراتيجية:

تقوم المستويات العليا للإدارة بوضع أهداف المنشأة بعيدة المدى، والتي تتعلق بأبن ستكون المنشأة في المستقبل، وهو ما يرتبط بالأمور التالية، الأرباح، والسوق وحصة المشاركة فيه، والتطوير، والإنتاج، والجودة، والموارد المالية والمادية، والأداء القيادى والتطور، وأداء العاملين، والاتجاهات، والمسئولية العامة.

ب- الأهداف التكتيكية:

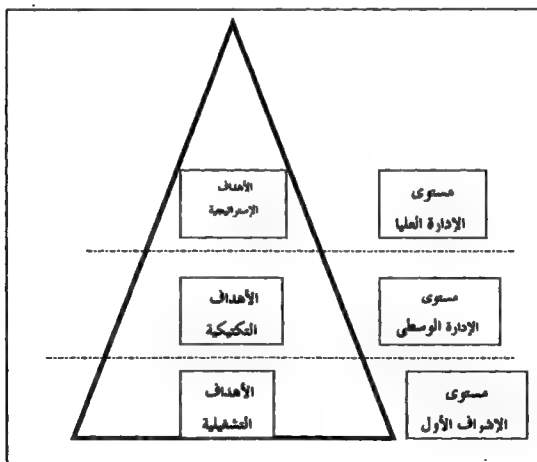
توضع بواسطة القيادات الوسطى في المنشأة، وهى تتعلق بما يجب أن تقوم به الوحدات الفرعية الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مثال، تحقيق حجم

مبيعات معين لكل فرع من فروع المنشأة، بما يتضمن كمية مبيعاتها من منتجاتها المختلفة.

ج- أهداف التشغيل :

تتوقع القيادات العليا تحقيق نتائج محددة بواسطة قيادات المستوى الأول، ومجموعات العمل، والأفراد، مثال، تحقيق حجم مبيعات محدد يوميا، وأسبوعيا، وشهريا لكل منتج من منتجات المنشأة .
وفي ضوء أهداف المنشأة، يقوم التخطيط بإرشاد الأفراد إلى أفضل الطرق الممكنة التي تحقق تلك الأهداف .

أهداف المنشأة



وفي إطار إدارة أعمال المنشأة، يوجد ثلاثة أنواع من الخطط متعارف عليها، وهي:
الخطط الإستراتيجية، والخطط التكتيكية، وخطط التشغيل، ويرتبط كل نوع من هذه الأنواع بمستوى إداري معين داخل المنشأة، حيث ترتبط الخطط الإستراتيجية بمستوى الإدارة العليا، والخطط التكتيكية بمستوى القيادة المتوسطة، وخطط التشغيل بالمستوى الإداري الأول.

• الخطط :

تشتمل الخطط علي عدة مستويات من الخطط الفرعية علي النحو التالي:

أ- الخطط الاستراتيجية :

تضع الخطة الإستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، كما أنها ترسم اتجاهها، فعلى سبيل المثال، توضح الخطة الإستراتيجية الأنشطة التنظيمية، وتوزيع الموارد البشرية، والمالية، وأماكن المنشآت، والمعدات.

ب- الخطط التكتيكية :

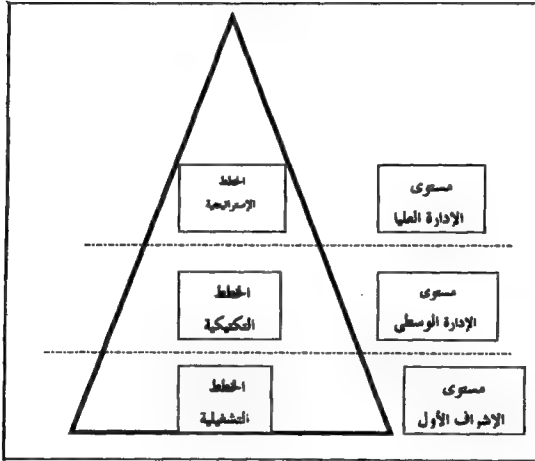
الخطة التي توضع بواسطة القيادات العليا تحدد إبعاد الخطة التي توضع بواسطة القيادات الوسطى، و هو ما يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى خطة تكتيكية لتنفيذها .

وترشد الخطة التكتيكية وحدات العمل إلى ما المطلوب معرفته، وكيف سيتم عمله، ومن سيكون مسؤولاً عن كل هذا النشاط، وهو ما يعنى أن الخطة التكتيكية تعمل على تحويل الإستراتيجية إلى واقع من خلال التنفيذ، كما أنه يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتوي على عدة خطط تكتيكية تبنى بهدف تحقيق الخطة الإستراتيجية، فإذا كانت الخطة الإستراتيجية تمتد إطارها الزمني إلى عدة سنوات، فإن الخطة التكتيكية الواحدة قد يكون إطارها الزمني لا يتعدى السنة الواحدة.

ج- خطط التشغيل :

توضع خطط التشغيل بهدف دعم الخطط التكتيكية، وتعتبر خطة التشغيل أول أداة للإشراف، والتخطيط على المستوى الأول للمنشأة، الذى يتضمن ما يتم عمله من أنشطة على المستوى اليومى، والأسبوعى، والشهرى .

خطط المنشأة



ثانيا- خطوات التخطيط الإستراتيجي ومستوياته:

1- خطوات التخطيط الاستراتيجي: (٢٣)

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي لجميع مستويات المنشأة من ست

خطوات، تتمثل فيما يلي:

- تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها الحالية .

- تحليل المناخ الداخلي، والخارجي للمنشأة .

- إعادة التقدير لرسالة، وأهداف المنشأة .

- وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف .

- تنفيذ الإستراتيجيات .

- متابعة، وتقييم النتائج .

وتتناول هذه الخطوات الست بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أ) تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها الحالية :

تعد عملية تقييم رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها الحالية الخطوة

الأولى للتخطيط الإستراتيجي، وتعتمد تلك الخطوة على تقدير مستوى وفعالية

للمنشأة في ضوء رسالتها، وأهدافها، وإستراتيجياتها، وذلك من خلال التأكد المستمر

من أن أنشطة المنشأة تستهدف تحقيق رسالتها، وما إذا كانت هذه الرسالة مازالت

تعد ملائمة أم لا .

23- توماس وجيان هنر، الإدارة الاستراتيجية، ص ٢٣-٤٠.

ب) تحليل الموقف "Situation Analysis" للمناخ الداخلي، والخارجي للمنشأة:

يقوم المدير بتحليل الموقف، وتنصب هنا مهمته الأساسية في البحث عن أربع
نقاط أساسية :

- نقاط القوة (Strengths) .
- نقاط الضعف (Weaknesses) .
- الفرص (Opportunities) .
- المخاطر (Threats) .

ويحتاج المدير إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالوضع الداخلي للمنشأة،
خاصة فيما يتعلق بنقاط القوة، والضعف بها، ومن مصادر المعلومات التعرف على ما
هو متوقع من أرباح، وعسائر، وتحليل العلاقات، ودرجة الروح المعنوية للعاملين،
والميزانية. ويساعد التعايش مع أحوال المنشأة، والتحدث مع المديرين الآخرين،
وملاحظة سير العمل على ما بها للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.

أما عن المعلومات الخارجية فيما يتعلق بالفرص والمخاطر، فإنه يمكن جمعها
من خلال المعلومات الواردة في التقارير الحكومية، والمجلات والاجتماعات المهنية،
والمستشارين، والعملاء، والمولين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن الاستعانة بالمستشارين للتعرف على نقاط القوة
والضعف، وتحديد الفرص، والمخاطر بالنسبة للمنشأة.

**** تحديد نقاط القوة، والضعف :**

تمثل نقاط القوة في العوامل التي تعمل المنشأة على بناءها للوصول إلى تحقيق أهدافها، أم نقاط الضعف، فهي تمثل عائقا للأداء، ولذلك يجب إزالتها .
وهناك عدة نقاط يجب على الإستراتيجي عند تحليل المناخ الداخلي، والخارجي للمنشأة أن يتعرض إليها، ويتمثل أهمها فيما يلي :

- القدرات التنظيمية، والإدارية .

- عوامل التسويق، مثال قنوات التوزيع، وحصة المشاركة في السوق، وسمعة الخدمة، ورضا العملاء.

- عوامل الإنتاج، مثال، كفاءة التصنيع، والعمر الافتراضي للأجهزة والمعدات، والرقابة على الجودة .

- عوامل بحثية، مثال، قدرات البحث والتنمية، وتطوير المنتجات الجديدة، والقدرة على الابتكار التكنولوجي .

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، مثال، كفاءة، ومهارة، وذكاء، ومدى رضا العاملين، ومعدلات ترك العمل، وأحوال النقابة .

- عوامل مالية، مثال، هامش الربح، وإعادة الاستثمار، ومعدل المديونية .

**** تحديد الفرص، والمخاطر :**

في مجال التقدير للمناخ الخارجي، يجب على الإستراتيجي أيضا أن ينظر إلى عدة عوامل، التي يمكن أن تمنح المنشأة من تحقيق أهدافها، ومن أهمها:

- المنافسون الجدد .

- المنتجات البديلة .

- التغير في إستراتيجيات المنافسين الأساسيين .
- اتجاهات العملاء وسلوكهم الاستهلاكي المتوقع .
- معاملات الموردين .
- إصدار أو إلغاء لوائح حكومية جديدة .
- التكنولوجيا الجديدة .
- التغيرات في الاقتصاد .

٣) إعادة التقدير لرسالة، وأهداف المنشأة :

قد تؤدي عملية التعرف على نقاط القوة، والضعف، والفرص والمخاطر، إلى إعادة صياغة رسالة المنشأة، وأهدافها، وإستراتيجياتها، أو وضع رسالة وأهداف جديدة .

٤) وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف :

عند تغير صياغة، أو وضع رسالة، وأهداف جديدة للمنشأة، فإنه يكون هناك حاجة لوضع إستراتيجيات جديدة تلائم ما تريده المنشأة لتحقيقه في ظل رسالتها، وأهدافها المعلنة أو الجديدة .

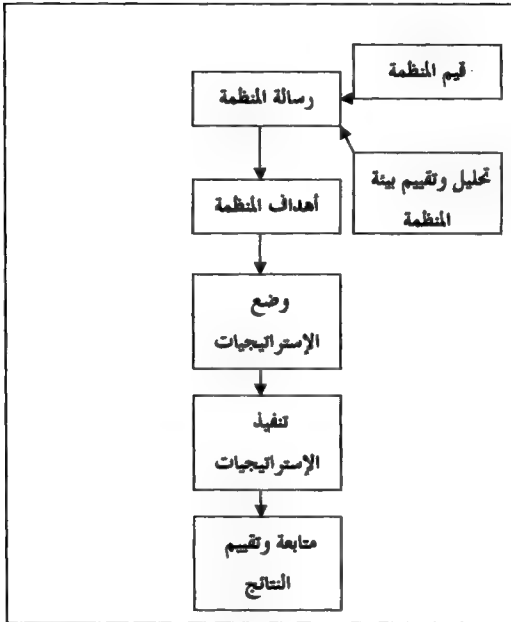
٥) تنفيذ الإستراتيجيات :

وعند وضع الإستراتيجيات يأتى الوقت لتنفيذها، من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبغى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .

٦) متابعة، وتقييم النتائج :

ويتم متابعة تنفيذ الإستراتيجيات من خلال التعرف على النتائج المترتبة على الإجراءات التنفيذية للإستراتيجيات، وإحداث التغيرات اللازمة في حالة الحاجة إلى ذلك .

خطوات التخطيط الإستراتيجي



الفصل الثالث

**التخطيط الإستراتيجي في مجال تنمية الموارد البشرية
في المؤسسات الشرطية**

يهدف هذا الفصل إلى تقديم القارئ لمجموعة من الموضوعات الهامة علي النحو التالي:

- تقديم نموذج لتحليل موقف المؤسسة (المؤسسة الشرطية).
- التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الشرطية.
- تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات الشرطية، بما يتضمنه ذلك من تحليل الوظائف، وتحديد الرصيد القائم من الموارد البشرية، وتوقع الوضع الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسات الشرطية، والقيام بالطلب والتوظيف والتدريب والتنمية في ضوء ذلك.
- عرض نموذج لمؤسسة التدريب والتنمية في المجال الشرطي.

التخطيط الإستراتيجي في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الشرطية

يعتبر العنصر البشري هو محور ارتكاز العملية الإدارية، حيث إنه العنصر القادر على التصور، والتحديث، والخلق، والابتكار، والتصور، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم. (٢٤)

ومن الحقائق المعروفة، أنه دون التصميم، والمعرفة، والدافعية للأفراد لا يمكن لأفضل الخطط أن تأتي بالثمار المرجوة منها، كما أنه من المشاهد أن المؤسسات العالمية في ظل منافستها العالمية تنحى إلى اختيار أفضل العناصر البشرية المتاحة على مستوى العالم. (٢٥)

ويعتبر تنظيم الطاقات البشرية للسكان في المجتمع، واستغلالها بكفاءة في كافة نواحي النشاط الاجتماعي، والاقتصادي تمثل الهدف النهائي في تنمية الموارد البشرية باعتبارها المحور الأساسي للتنمية. (٢٦)

وهذا ما يدعو للمؤسسات الإدارية بصفة عامة، والشرطية بصفة خاصة، إلى ضرورة تنمية الطاقات البشرية، وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لتوظيفها نحو رفع مستوى الأداء.

24 - Warren R. Plunkett and F. Atner, page 303.

25- أبو حنبل، نحو دليل فعال للتنمية البشرية العربية (من منظور إحصائي)، ندوة التنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي، "خمس سنوات للأمر الدولي الواحد والمشرين للإسعاد وعلم الحاسب وتطبيقها"، المركز الديمقراطي بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ١٤.

26 - Mark H. Moor and Darrel W. Stephens, Beyond Command and Control: the Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington DC, 1991, page 80.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع، فإنه سوف ينصب الحديث على معالجة موضوع "التخطيط الإستراتيجي للوفاء بالاحتياجات البشرية للمؤسسة الشرطية" كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة لرفع مستوى الأداء.

ويتطلب التخطيط للوفاء بالاحتياجات من العاملين في المؤسسات الشرطية من المديرين التعرف على خطط مؤسساتهم الإستراتيجية، وما هو موجود من العاملين بها، ثم دراسة الوظائف الموجودة، وراجعون الاحتياجات السابقة من العاملين، وما من موجود حاليا منهم، وما المتوقع احتياجه في ضوء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الشرطية، حتى يمكن وضع التصور للملام لها من القوة البشرية. (٢٧)

تحليل موقف المؤسسة الشرطية:

تبدأ دراسة وضع المؤسسة الشرطية من خلال تحليل موقفها بصنعية الخارجي، والداخلي، لصياغة رسالتها، ووضع أهدافها، وعطائها الإستراتيجية بمستوياتها المختلفة.

وفي إطار تحليل المناخ الخارجي للمؤسسة الشرطية، بما يتضمنه من فرص، وعناصر، وتحليل مناخها الداخلي، بما يتخذه من نقاط قوة، وضعف، فإنه تتاح الفرصة للمقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة الشرطية، والوضع الذي يترتب على تغير البيئة الخارجية، والداخلية لها، فإذا ما وجد فارق بينها، فإنه في هذه الحالة تكون المؤسسة الشرطية في احتياج إلى التحرك لوضع جديد، وإلا سوف يكون هناك فارق سلبي

27- الدكتور عبد الكريم أبو الفتح درويش، الإنارة الاستراتيجية للشركات الإسلامية "المجلد الأول"، مرجع سابق، ص ٤٥٧-٤٥٨.

يمكن استغلاله من قبل مرتكبي الجرائم، وهذا ما يدعو إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي لإزالة هذا الفارق.

فعلی سبيل المثال، تنتشر في كثير من الأماكن على المستوى العالمي، ظاهرتان على قدر كبير من الخطورة، ومرتبطتين بالتقدم للعلماني، وتكنولوجيا الاتصالات الذي يشهده هذا العصر، وهما ظاهرة التزوير، والاستخدام غير المشروع لبطاقات الدفع الإلكتروني، وظاهرة غسل الأموال المتحصلة من الجرائم، خاصة جرائم المعدرات، التي يتم قدر كبير منها باستخدام الشبكات الإلكترونية للتحويل النقدي على المستوى العالمي. (٢٨)، (٢٩)

وهذا يتطلب إنشاء مراكز بحوث، ودراسات لمنع الجريمة بالمؤسسات الشرطية، وتدعيم ما هو موجود منها بالكوادر البشرية القادرة على التحليل العلمي، لزيادة قدرتها على التعرف على مناعها الخارجي، والداخلي، للمساعدة على الكشف عن مشكلات المجتمع، وعلاقتها بما هو موجود من مؤشرات، مع تعظيم القدرة على التنبؤ بأشكال المشكلات، والأزمات الأمنية المستقبلية، بغرض العمل على منع حدوثها، أو على الأقل مواجهتها، وهي في مراحل تكوينها الأولى، لأن ذلك يزيد من فرص النجاح في القضاء عليها، كما يقلل بصورة كبيرة من تكاليف مواجهتها،

28- عبد محمد عبد الغني، فرج، تهريب عمليات غسل الأموال "من مصر والأنظمة للقارة"، مجلة مركز بحوث الشرطة، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد ثلث عشر، يناير ١٩٩٩م، ص ٢٢٧-٢٢٨.

29- لواء دكتور حاتم الزمراني، طبقة بطاقات الدفع الإلكتروني كوسيط في البعثات، للمطار ولهم سبل المواجهة، مجلة مركز البحوث، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٨٢-١١٢.

ويعطى الأجهزة الأمنية القدرة على المبادرة، وعدم الاعتماد على أسلوب رد الفعل.(٣٠)

ثانيا- التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الشرطية الوطنية:

يساعد التخطيط الإستراتيجي القائمين على المؤسسة الشرطية على تحديد موضعها بالنسبة للبيئة المحلية، وما يحيط بها من بيئة أقليمية، ودولية، بمعنى التعرف على المتغيرات التي تشهدها هذه البيئات الثلاث، والإجابة عما إذا كان متوافرا لدى المؤسسة الشرطية بلائهم، وبسائر، وفوق آثار تلك المتغيرات أم لا.(٣١)

ولتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجال الموارد البشرية للمؤسسة الأمنية، فإنه يجب الربط بين أهدافها، والقدرات البشرية المتاحة لها، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة، لتحليل الوظائف، وتحديد متطلباتها، والرصيد القائم من الموارد البشرية، والمتوقع طلبه منها، وكيفية الوفاء به، كما هو موضح بالشكل رقم (٣).

١) تحليل الوظائف:

قبل تحديد المخطط الشرطي للاحتياج من العاملين الجدد لمؤسته، فإنه يجب عليه القيام بعملية تحليل لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وهو ما يتضمن الخطوات التالية:

- إعداد وصف لكل الواجبات والمهارات التي تتطلبها كل وظيفة.

- مقارنة تفاصيل الوظائف للتأكد من عدم تكرار الوظائف، وهو ما يزيد من

فعالية، وكفاءة العمل بالمؤسسة.

30- دكتور عبد الكريم أبو الفتح درويش، اتجاهات الجريمة وحماية القدرات البحثية، مجلة مركز بحوث الشرطة (نوعية محكمة)،

القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٣٦٤-٣٦٥.

31- دكتور عبد الكريم أبو الفتح درويش، الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الأمنية "الجزء الأول"، مرجع سابق، ص ٤٥٧-٤٥٨.

-إعداد دراسة متعمقة عن تحليل الوظائف، وهنا من الممكن الاستعانة بالخبراء في هذا المجال للقيام بما يلي:

*ملاحظة القائم بالوظيفة أثناء ممارسة مهامه.

*مراجعة الإجابة على استمارات استطلاع رأى عن كل وظيفة لكل من القائم بالوظيفة، والمشرف عليه.

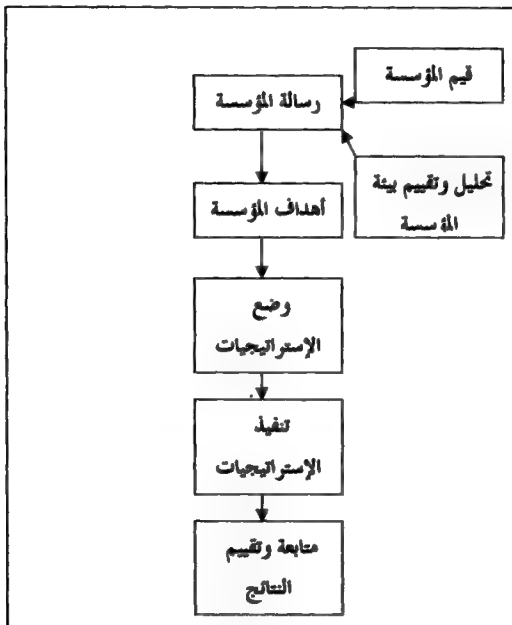
*إجراء مقابلة مع كل منهما بشأن أعمال الوظيفة.

*تكوين لجنة لتحليل، ومراجعة، وتلخيص النتائج المتحصلة من الخطوات السابقة.

ويقوم محلل الوظائف بإعداد أمرين هما، توصيف الوظائف، وتحديد متطلباتها، ويتضمن توصيف الوظائف مسمى الوظيفة، والفرص منها، والأنشطة الرئيسية التي يقوم بها شاغلها، ومستويات السلطة الأدنى، والأعلى لها، والأدوات، والموارد التي يستعملها القائم بالوظيفة، والمتطلبات الجسمانية، والظروف التي تتعلق بالوظيفة، وتتضمن متطلبات الوظيفة الجوانب المتعلقة بشاغل الوظيفة: التعليم، والخبرة، والمهارات، والتدريب، والمعرفة، وهي كلها متطلبات لضمان النجاح في أدائها.(٣٢)

ويجب عند القيام بعملية مراجعة توصيف الوظائف بصفة دورية التأكد من أنها تعبر عن الوظائف محل التوصيف، مع التأكد من إنشاء الوظائف التي تواكب التغيير في الواجبات، والأسس المعرفية، والتكنولوجيا الجديدة المرتبطة بكافة مجالات العمل، كما أنه يجب التأكد من وضع وصف، وتحديد متطلبات الوظائف الجديدة.

خطوات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الشرطية



أ) وصف الوظيفة:

تتضمن عملية وصف الوظيفة العناصر التالية:

- التعريف بالوظيفة:

- * مسمى الوظيفة.
- * الإدارة التابعة لها الوظيفة.
- * تاريخ بداية شغل الوظيفة.

- الغرض من الوظيفة:

- إطار الوظيفة:

- * الإطار الداخلي داخل القسم، أو الإدارة داخل المؤسسة الشرطية.
- * الإطار الداخلي مع جميع إدارات المؤسسة الشرطية.
- * الإطار الخارجي مع المؤسسات الأخرى.

- الواجبات:

- علاقات السلطة:

- * الإشراف.
- * إحاطة الرؤساء.

- الأدوات، والمواد المستخدمة في أداء الوظيفة.

- ظروف العمل، ومناخه.

- مهام أخرى.

ب) متطلبات الوظيفة:

تمثل متطلبات الوظيفة في مجموعة العناصر التالية:

- التعريف بالوظيفة:

* يسمى الوظيفة.

* بمكان الوظيفة.

* بتاريخ بداية الوظيفة.

-التعليم:

-الخبرة:

-المهارات:

* كمهارات خاصة في الرماية، والدفاع عن النفس، وتحدث بعض

اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسب الآلى، الخ.

-متطلبات خاصة:

* تقبل العمل في جميع الأوقات طبقا لطبيعة الوظيفة.

-الخصائص السلوكية:

* كالقدرة على التعرف على المشكلات، وحلها، وإحاطة الرؤساء

بها.

* القدرة على الاتصال الفاعل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق

العمل المختص.

(2) تحديد الرصيد القائم من الموارد البشرية " The Human Resource

"Inventory

يقدم الرصيد القائم من الموارد البشرية المعلومات عن الوضع الحالي للعاملين

بالمؤسسة الشرطية، ويتكون الرصيد من مجموع للمهارات، والقدرات، والاهتمامات،

والتدريب، والخبرة، والمؤهلات لكل عنصر من العناصر البشرية القائمة بالعمل. ويعطى هذا الرصيد المعلومات للقائد الشرطى عن المؤهلات، ومدة العمل، والمسئوليات، والخبرات، والمستقبل الوظيفى لكل العاملين فى المؤسسة الأمنية. ويراعى تحديث تلك المعلومات بصفة دورية لكى تعكس الوضع الحقيقى للموارد البشرية المتاحة فى المؤسسة، فعلى سبيل المثال، يلزم أن تتضمن تلك البيانات عدد سنوات الخدمة، وتقييم الوضع من حيث القدرة، أو عدم القدرة على تولى مناصب أعلى، مع تحديد المستوى العام بالنسبة للأداء (متميز، أكثر من المتوسط، فى المتوسط)، والقدرة على التنمية الذاتية.

(3) توقع الوضع الأمثل للموارد البشرية Human Resource

:Forecasting

عند الإعداد لتوقع الوضع الأمثل للموارد البشرية للمؤسسة الشرطية، يضع المدير نصب عينيه الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الأمنية، لتحديد إتجاه المؤسسة، واحتياجاتها البشرية، فعلى سبيل المثال، عندما تهدف الخطة طويلة الأجل إلى الاحتفاظ بالمستوى الموجود من الموارد البشرية، فاذلك يعنى العمل على تعويض من يترك الخدمة. أما إذا رأت المؤسسة الأمنية أن التوسع فى المشروعات الاستثمارية، والمجتمعات العمرانية الجديدة، ومعدل الزيادة السكانية يحتاج إلى التوسع فى تقديم الخدمات الأمنية بمقدار نسبة محددة، مثل ١٠% أو ٥% فى المائة كل عام، فإن هذا يعنى الاحتياج إلى تعويض من يترك الخدمة بالإضافة إلى التوسع فى العدد بما يفى المتطلبات الأمنية للزيادة السكانية.

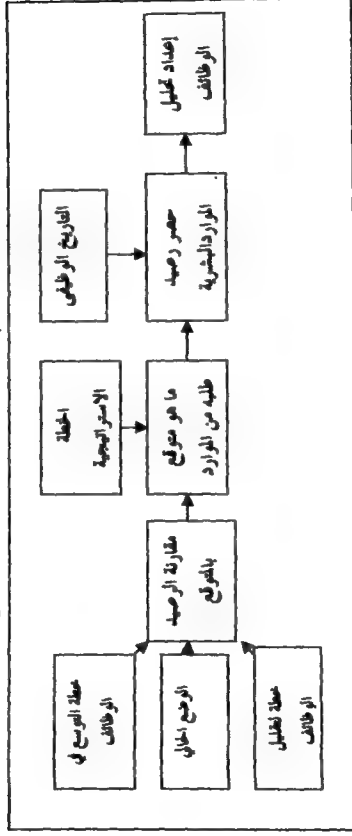
وإذا نظرنا إلى أن الطلاب الجدد بالمعاهد والكلليات الشرطية يحتاجون إلى فترات زمنية مختلفة للتخرج، والالتحاق بقوة العمل، فإن هذا يعنى أن توضع خطط

تعليمية، وتدريبية للوفاء بالاحتياجات البشرية للموسسة الشرطة، بالإضافة إلى عدد سنوات التعليم، والتدريب، ومع إضافة سنة أخرى كل عام لتعويض النقصات التي يتم تسلمها للعمل، وبالتالي تتماشى الخطط التعليمية، والتدريبية مع الاحتياجات الفعلية للموسسة الشرطة.

(4) مقارنة الرصيد بما هو متوقع احتياجه من الموارد البشرية:

مقارنة الرصيد الحالي من الموارد البشرية، بما هو متوقع الاحتياج إليه لأداء الخدمات الأمنية، في ظل الخطة الإستراتيجية للموسسة الشرطة، فإنه يتم وضع إستراتيجية الموارد البشرية لها، ومع الأخذ في الاعتبار أنه عندما يكون الأفراد غير مؤهلين لشغل بعض الوظائف الشاغرة، فإنه يجب في هذه الحالة، إعداد برامج تدريبية لهم لتأهيلهم للقيام بتلك الوظائف على المستوى المستهدف.

الشكل رقم (٣) خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



(٥) طلب الوظائف، والاختيار، والتعريف بالوظائف:

عند الانتهاء من إعداد قائمة بما هو متوقع طلبه من العاملين الجدد، وقائمة ثانية بالرصيد الحالي للعاملين، بالإضافة إلى قائمة ثالثة بوصف الوظائف، وأخرى رابعة بمتطلباتها، فيمكن للمدير أن يبدأ خطوات طلب العاملين الجدد.

(أ) طلب العاملين الجدد:

وهنا يأخذ في الاعتبار مجموعة من الوسائل التي تساهم بفعالية في طلب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، ومنها:

- الإعلان من خلال وسائل الإعلام.
- بالنسبة للموظفين المدنيين، يمكن سؤال العاملين الحاليين عن ترشيح بعض أصدقائهم الأكفاء (يؤخذ في الاعتبار من يرشح من الأفراد الأكفاء، ويقع عليهم الاختيار بالفعل، لاعتبار ذلك من النقاط الإيجابية له).
- الاستعانة بالمكاتب المتخصصة لتعيين عاملين أكفاء.
- إتاحة الفرصة لطلبة الجامعات للقيام بتدريهم العملي في بعض مواقع العمل، وهو الأمر الذي قد يكشف عن أشخاص يتوسم فيهم تأهلهم للائتحاق بالعمل عند تخرجهم، لأن فرصة التدريب العملي تكشف عن مهارات أداء العمل الفعلية، بالإضافة إلى الكشف عن الاتجاهات، والميل إلى العمل الجماعي، وغيرها من الصفات التي لا تظهر إلا بممارسة العمل.

(ب) عملية الاختيار:

تمثل عملية الاختيار في تحديد الأشخاص الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة للقيام بالوظيفة، وهو ما يعنى في نفس الوقت استبعاد العناصر غير المؤهلة للقيام بالوظيفة.

وتشمل عملية الاختيار مجموعة من الخطوات على النحو التالي:

- استيفاء استمارة معلومات الموظف:
- فحص معلومات المتقدم لطلب الوظيفة.
- إجراء مقابلة مبدئية.
- الاختبار.
- إجراء مقابلة مطولة.
- الاختبار الجسماني.
- التوظيف.
- التعريف بزملاء، ومكان، وطبيعة العمل.

(٦) التدريب والتنمية:

يقدم التعليم المعلومات الأساسية، والمعارف التي تمكن من الأداء بطبيعة العمل، ويضيف التدريب المهارات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت الحالي، ولتستقبل القريب، أما التنمية فتعتمد على التدريب للمهارات المستقبلية. وكلا العمليتين يشمل

الإنجازات، والمعرفة، والمهارات التي يحتاجها الفرد. (٣٣)

(أ) متطلبات نجاح التدريب والتنمية:

يحتاج النجاح في التدريب، والتنمية إلى مجموعة من المتطلبات التي تتمثل فيما

يلي:

- على مصممي البرامج التدريبية إجراء تحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

33- دكتور عبد الطيف العبدى، تنمية القوى البشرية في مصر، ندوة "تنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي" ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديمقراطي بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ٤.

- يجب على منفذى البرامج التدريبية أن يكونوا على معرفة بكيفية التدريس، والتدريب، وكيفية التعلم، وما الاحتياجات التي يجب أن يتعلمها الأفراد.
- أن تتوافر الرغبة في التدريب من قبل كل المشاركين في العملية التدريبية، للمدربين، والمطورين، والمتدربين.

- الاقتناع بالتدريب من قبل المسؤولين عن الإدارة.

ب) أهداف للتدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق خمسة أهداف أساسية، هي:

- زيادة المعارف، والمهارات.

- زيادة الحافز على تحقيق النجاح.

- تحسين فرصة التنمية.

- رفع القدرة على الإنجاز، والشعور بالثقة بالأداء، والفخر به.

- زيادة الإنتاجية كميًا، وكما.

- تحسين القدرة على التعامل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق العمل.

- تقبل التغيير، والمواكبة معه (التغيير في طرق العمل، في التكنولوجيا المستخدمة،

والمهام).

ج) أساليب التدريب:

ومن الأساليب التدريبية المتبعة لاكتساب المعارف، والمهارات، وتحقيق

التنمية المستمرة، ما يلي:

- التدريب أثناء العمل. (٣٤)

- التدريب المعتمد على الحاسب الآلى، وخاصة التدريب من خلال الشبكات

الإلكترونية. (٣٥)

- استخدام أسلوب المحاكاة. (٣٦)، (٣٧)

- تفسير المراكز الوظيفية بصورة دورية بغرض تعلم القيام بالوظائف المختلفة،

والتعرف على أهمية كل الوظائف، وتكامل العمل.

وبغض النظر عن أساليب التدريب المستخدمة، فإن التدريب يجب أن يكون واقعياً، أى يرتبط بما هو قائم في الواقع العملى، وبالتالي يجب أن يصبح المتدرب جاهزاً لتطبيق ما تدرب عليه عند الانتهاء من التدريب، وهذا ما يدعو إلى مراقبة العملية التدريبية بخطواتها المختلفة للتأكد من أن المتدرب يلم بما يتدرب عليه خلال مراحل التدريب المتعددة.

(د) أهداف التنمية:

يقصد بالتنمية إعداد الفرد لمواجهة التحديات الجديدة، سواء في الوظيفة الحالية، أو عند انتقاله إلى وظيفة أخرى، وبعد الفارق الجوهرى بين التدريب، والتنمية أن التدريب شىء ينصب على كيفية القيام بالعمل، والاحتفاظ به، ولكن التنمية تمتد إلى ما وراء ذلك، حيث قد يصبو الفرد إلى تأهيل نفسه للقيام بأدوار أخرى، مثل الانتقال إلى مرحلة الإشراف، وتولى المناصب الإدارية العليا، وما يعتمد بصورة أكثر على التعليم، والتدريب الذاتى، والرغبة في التطور، والتقدم المستمرين.

35- دكتور عبد الكريم أبو الفتح درويش، التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو ١٩٩٩م، ص ٢٣٨-٢٧٧.

36- W. W. Weiss Decision Making for First Time Managers, American Management Association, 1985, pp. 134-150.

37- F. J. Gould et al, Quantitative Concepts for Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 674.

٥) أساليب التنمية:

ومن الأساليب المتبعة في التنمية المستمرة، ما يلي:

- التفسير الدوري للوظيفة داخل المؤسسة، مما يساعد على الإلمام بالعديد من المهارات.
- حضور حلقات النقاش، والندوات، والمؤتمرات، لمواكبة كل ما هو جديد.
- الاشتراك في الجمعيات المهنية، لتبادل المعلومات، والخبرات، وأساليب العمل.
- دفع تكلفة البرامج التعليمية الخارجية من قبل جهة العمل.
- التشجيع على المشاركة مع الجهات الأخرى التي تعمل في الواقع العملي، والميداني، لاكتساب المهارات، والخبرات العملية.
- المشاركة في الأعمال القومية لخلق الفرصة للتعامل مع الأفراد المتميزين سواء من داخل المؤسسة الشرطية، وغيرها من المؤسسات بالدولة، لاكتساب المهارات، والخبرات الجديدة.

٦) نموذج تطبيقي لمعهد التدريب والتنمية في المجال الشرطي:

الفرض:

يتمثل غرض معهد العلوم الإدارية والأمنية في تدريب الضباط والعاملين المدنيين بقوة الشرطة.

الرؤية:

تمشيا مع رؤية المؤسسة الأمنية فإن رؤية المعهد تتمثل في دعم قوات الشرطة لتصبح الشرطة قادرة على حفظ الأمن، وتوفير الاستقرار اللازمين لتحقيق الأمن، وحماية الممتلكات، وتوفير المناخ الملائم للتنمية، والتقدم، والرخاء.

المهمة:

تتمثل مهمة المعهد في:

- تدريب الضباط والعاملين المدنيين في النواحي التالية:
- التدريب الإداري والأمني،
- التدريب النظري والتطبيقي.

القيم:

تسود المعهد مجموعة من القيم المتمثل أهمها فيما يلي:

- تطبيق الأسس العلمية.
- الطابع التطبيقي.
- العمل الجماعي.
- الحداثة.
- الجودة.
- الابتكار.
- التفرد.
- الريادة.

أهداف المعهد:

- تقديم تدريب شامل، وفعال، ومتطور.

- توفير المناخ اللازم للتدريب طوال الحياة الوظيفية.
- جذب، وتعيين، وتدريب، وتنمية العاملين بالمعهد لأعلى درجات الجودة.
- العمل على تكوين وتطوير قدرة المعهد الإستراتيجية المتمثلة في مدى قدرته على مواجهة المتغيرات في المناخ الأمني، بمعنى القدرة على تلبية الاحتياجات المستفجرة للمناخ الأمني، مما يضمن نجاحه بصورة مستمرة، وبما يحقق الغرض من إنشائه.

(7) تقييم الأداء:

يجب أن يوضع، ويطور نظام لتقييم الأداء بصورة دورية، حيث تجمع، وتحلل البيانات، والمعلومات، وتستخلص النتائج، وتقارن بما هو مستهدف، ويأخذ كل ذلك في الاعتبار عند الاختيار للوظيفة، والتدريب على أداء مهامها.

أ) أغراض تقييم الأداء:

- ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:
- تقييم مدى النجاح في التدريب.
- تطوير خطة التنمية للأفراد، والمساعدة على تنميتهم الذاتية.
- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل، كالحوافز، والمكافآت، والترقية، وتغيير الوظائف، تؤثر في أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.
- التعرف على الطرق، والمهارات التي تفيد في تطوير العمل.
- تحسین العلاقة بين الشخص القائم بالتقييم (المشرف)، والشخص الذى يعمل

مع.

- تحديد موقف الشخص من حيث أدائه الحالى، وما هو متوقع منه طبقا للوظيفة التى يشغلها، والأهداف التى تسمى إلى تحقيقها، وما يتطلبه المشرف عليه عند قيامه بأداء الوظيفة.

- إعطاء الموظف معلومات عن أدائه اليومى، بما يمنع وجود المفاجآت عند الإطلاع على تقارير الأداء فى التقارير الشهرية، والربع سنوية، والنصف سنوية، والسنوية.

ب) عناصر نظام تقييم الأداء:

يحتوى نظام تقييم الأداء على مجموعة من العناصر التى يسترشد من خلالها على مستوى الأداء، ومنها:

- المعيار (العوامل، والمواصفات) التى يقاس عليها أداء الموظفين، بما تتضمنه من قياس جودة العمل، والجهد المبذول لتطويره، والاتجاهات الإيجابية، وكمية الإنتاج.

- وضع نظام متدرج يسمح بتلخيص درجة إجادته العمل.

- الأساليب المستخدمة لتحديد درجة إجادته العمل، والتى تشمل نماذج التقييم المكتوبة، ورأى المسئولين.

وبالطبع، فإن اختلاف الأشخاص، والوظائف، والمؤسسات، والنظم الفرعية يودى إلى اختلاف المعيار، ونظم التدرج، وأساليب قياس الأداء، وهذا ما يدعو إلى إمكانية تقسيم نظم تقييم الأداء إلى قسمين رئيسيين هما: تقييم ذاتى (Subjective)، وتقييم موضوعى (Objective)، حيث يسمح نظام التقييم الذاتى للقائم بعملية التقييم المتمتع بحرية كبيرة عند التقييم، فعلى سبيل المثال يسمح له بإختيار عناصر التقييم، وتعريف كل عنصر من وجهة نظره، وتحديد كفاءة الأداء، وترتيبه بالنسبة للأخسرين. ويوضح الجدول رقم (١) نموذج لطبيعة نظام التقييم الذاتى، والذى يحتوى على أربعة عناصر هى: إدارة الوقت، والاتجاهات، والمعرفة

بالوظيفة، والاتصالات. ويتدرج تقييم تلك العناصر من خلال الاختيار بين الدرجات التالية:

- امتياز.

- جيد.

- متوسط.

- ضعيف.

وهنا يلاحظ أنه لا يوجد إلا معنى واحد لتلك الدرجات، ولا معيار أو معايير ثابتة لتحديد معناها، وما قد يؤدي إلى اختلاف تعريفها من فرد إلى آخر، وبالإضافة إلى أن القائم بالتقييم قد يبنى رأيه عن شخص محدد من خلال الانطباع المأخوذ عنه، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية.

جدول رقم (١)
عناصر التقييم الذاتي

العنصر	امتياز	جيد	مقبول	ضعيف
إدارة الوقت				
الإنجازات				
المعرفة الوظيفية				
الاتصال				

وأما بالنسبة لنظام التقييم الموضوعي، فإنه يهدف إلى محاولة إزالة الصفة الذاتية عن عملية التقييم، من خلال الأخذ بالمعايير لتقييم الأداء، والتي توضح جيداً، وتعرض على العاملين قبل تطبيقها، وهو ما لا يثير الخلاف الكبير عند الأخذ بها، ويوضح الجدل رقم (٢) مثال لعناصر النظام الموضوعي لتقييم الأداء.

جدول رقم (٧) عناصر التقييم الموضوعي

الصفات التي ترتب للدرج الأداء	الصفات التي ترتب للدرج الأداء	الصفات التي ترتب للدرج الأداء	الصفات التي ترتب للدرج الأداء	الصفات التي ترتب للدرج الأداء	الصفات التي ترتب للدرج الأداء
(٥) رغبة محلة جدا للتوسع الوطني والصحة	(٤) رغبة ملحمة للتوسع الوطني والصحة	(٣) رغبة لتوسيع المصالحات الوظيفة ورغبة للصحة	(٢) رغبة محدودة للتوسع المصالحات الوظيفة ورغبة للصحة	(١) ليس هناك رغبة في تعلم مهام جديدة	الرغبة في زيادة القدرات في مجال التخصص وفي ممارجه مجال التخصص
لم يتغير أبدا	تغير قليلا	تغير في بعض الأحيان	تغير كثيرا	تغير كثيرا	المحظور منظم ف المحظور
لا يتغير أبدا	تغير قليلا عن العمل	تغير أحيانا	تغير عن العمل	تغير عن العمل كثيرا	الأفراط عدد مرات التغير عن العمل
كفاءة غير عادية حفظ الأولويات بترتيب ملائم	ماف في القيام بواجبات الوظيفة ومواجهة الظروف	كفاءة في الأوقات العادية ولديه القدرات ترتيب الأولويات	قادرة على تنظيم العمل ولكنه لا يتحمل المسؤوليات بكفاءة	غير منظم ليس قادر على تنظيم حجم العمل	القدرة على تنظيم العمل، تنظيمه لتحقيق تنظيم الكفاءة

ونخلص من العرض السابق إلى أن المؤسسة الشرطية يمكن لها أن تضع إستراتيجية فرعية (Sub-strategy) لمواردها البشرية، في ضوء إستراتيجيتها العامة (Overall Strategy)، على أن تكون تلك الإستراتيجية الفرعية مبنية على أسس علمية، وعملية لتفى باحتياجاتها، وما يتطلب أن تحتوى على مجموعة متكاملة من العناصر المتمثلة في تحديد الاحتياجات، في ضوء تحقيق الأهداف المرجوة، ثم وضع نظام تعليمي، وتدريبى، وتنموى للارتقاء بالعنصر البشرى، وهو ما يمكن أن تتحقق من خلال الأخذ بالتوصيات، التالية:

- وضع أهداف المؤسسة الشرطية بصورة علمية من خلال تحليل المناخ الداخلى، والخارجى لها.
- اختيار، وتدريب، وتنمية العناصر القادرة على التحليل، والاستنتاج، وصياغة الأهداف، واقتراح طرق تحقيقها.
- الاهتمام بالعنصر البشرى لأنه بمثابة المورد الحيوى لتطوير العملية الإدارية، وذلك، من حيث الاختيار، والتأهيل، والتنمية المستمرة، والمساعدة على التنمية الذاتية.
- تطوير النماذج الموضوعية لتقييم الأداء بصورة مستمرة، بما يساهم في زيادة فعاليته.
- استخدام الأساليب الحديثة في التدريب، مثل، المحاكاة، والتدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، وتقييم مردودها التدريبى.
- تكوين فريق عمل متكامل لوضع سيناريوهات نماذج المحاكاة للواقع العملى، في المجالات المختلفة، مع استخدام التكنولوجيا الحديثة التى تعتمد على الوسائط المتعددة (Multimedia).

- وضع نماذج لوصف الوظائف وصفاً محدداً، مما يساعد على عدم تشابهها، وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة الشرطية.
- وضع نماذج لمتطلبات الوظائف في ضوء التوصيف الكامل لها.
- يمكن الأخذ بمتطلبات الوظيفة، أثناء الاختيار للتعليم و التدريب الشرطي، فعلى سبيل المثال، قد يأخذ في الاعتبار بعض درجات المواد، التي يحتاجها العمل الشرطي (اللغات الأجنبية، والقدرة على إعداد برامج الحاسب الآلي).
- إعداد دورات تدريبية في مجال تحليل الإحرام (Crime Analysis)، لتوظيف أساليب التحليل المتقدمة بواسطة الحاسب الآلي.
- استخدام تطبيقات الحاسب في مجال تحليل الإحرام المنظم، والتعريف بمحاكمة التنظيمية، وأنشطته المختلفة.
- التدريب على الربط بين نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، والخصائص الديموجرافية، ومنع الجريمة.
- التدريب على توظيف الطرق الكمية لإنفاذ القرارات في المجالات الشرطية.

القسم الثانى الإطار التطبيقى

يهدف هذا القسم إلى تعريف القارئ بمجموعة من النقاط الحيوية علي النحو التالي:

- مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجي لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة.
- عرض بعض النماذج التطبيقية في مجال التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات علي مستوى العالم.

الفصل الأول

**مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجي لعوامل النجاح الحيوية
لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة**

يهدف هذا الفصل إلى تقديم القارئ صورة من الواقع العملي من خلال عرض لنموذج التخطيط الإستراتيجي لأهم عوامل النجاح بالمؤسسات (عوامل النجاح الحيوية أو الحرجة) في مجال عمل إدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة.

مثال لنموذج التخطيط الإستراتيجي لعوامل النجاح الحيوية

إدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة

يعتمد دفع عجلة عمل المؤسسة بصورة جوهرية على كيفية الاقتراب من العناصر، أو العوامل الحيوية للنجاح، وهو الأمر الذى يعنى أهمية تفهم تلك العوامل وإعطائها الانتباه التام؛ لأن ذلك الطريق الأكيد لإضافة القوة للجهود المأدفة إلى قفزة البداية تجاه مستوى جديد من الأداء، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد العناصر الحيوية اللازمة لنجاح المؤسسة أو الإدارة:

تمثل الخطوة الأولى في تحديد مجموعة العوامل الخاصة بتحقيق النجاح، ويجب أن يأتي تفكيرنا بصورة متعمقة، وواسعة.

العوامل:

- القيادة.
- الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- المفاهيم والمبادئ والمعتقدات.
- الرسالة والفرض.
- الموارد البشرية (مبتكرون، ترحبهم نحو العمل الجماعي، محفزون، لديهم التصميم التام على إنجاز العمل....).
- تطوير الرصيد الفكري (بنك الأفكار، والمعلومات التراكمي).
- التدريب والتنمية.

- المسؤولية الفردية (الشعور بأهمية العمل وإنجازه في الوقت المناسب وبال جودة المطلوبة).
 - فريق العمل التنفيذي (فريق قادر علي نقل الأفكار إلي الواقع خاصة الأفكار البتكرة).
 - التكنولوجيا والمعدات (الأحدث، الأسرع، الأجود).
 - الهيكل التنظيمي (الذي يحقق الفعالية والكفاءة، من حيث إنجاز العمل، وسرعته، وجودة).
 - الإصدارات (الحدثة، الجودة، التميز، تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية).
 - رضا العملاء (ليس فقط العمل علي تلبية احتياجات العملاء بل تخطي توقعاتهم).
 - تطوير الإصدارات (التطوير المستمر للإصدارات، سواء من حيث الإضافة، أو التحسين فيما هو موجود).
 - الجودة (جودة التفصيلات، وتبني أحسن الممارسات).
- يجب العمل علي اختيار تلك العوامل من خلال تصور الآثار التي يمكن أن يترتب علي نقصانها، أو فقدانها، بالإضافة للعمل بصورة عكسية من خلال وضع تصور للآثار التي يمكن أن تترتب علي وجود تلك العوامل، وزيادتها.
- الخطوة الثانية: وضع المقاييس:**
- في هذه الخطوة توضع مقاييس لقياس درجة النجاح في إقتناء العناصر الحيوية للنجاح، مع الوضع في الاعتبار أن كل شئ قابل للقياس ولكن المهم أن نتجح في وضع النظام اللازم لقياسه، فعلي سبيل المثال،

- إخراج الصادات في أوقاتها.

- إخراج الصادات بالجوودة المطلوبة.

- حصر عدد الأفكار التي تم تبنيها بواسطة الإدارة وتم الأخذ بها وتطبيقها في الواقع العملي.

الخطوة الثالثة: وضع القاعدة التي سوف يتم الانطلاق منها:

في تلك الخطوة سوف نأخذ بما تم قياسه من عوامل النجاح الحيوية بوضعه الأولي الذي تم البدء به، ثم بعد فترة يتم القياس مرة أخرى لمعرفة ما تم تحقيقه وما إذا كان يحقق مستويات مخطط لها أم لا، فعلى سبيل المثال، يتم إخراج الإصدار الربع سنوي لأربع في أوقاتها أم لا، وهل تم إخراجها بالجودة المطلوبة أم لا (يمكن وضع استبيان للرأي، حول مدى رضا العملاء عن مستوى إصدارات المركز).

الخطوة الرابعة: وضع أهداف جديدة:

يتم في تلك الخطوة وضع أهداف جديدة، من خلال مقارنة ما هو موجود بما هو مأمول، والفرق بينها يمثل الفجوة التي يجب العمل على سدها من خلال تحقيق أهدافا معينة.

الخطوة الخامسة: سد الفجوة:

عندنا الآن نقطة الأساس والهدف المراد تحقيقه، وفيما بينهما تقع الفجوة المتعلقة بعامل النجاح المراد توفيره أو الارتقاء به، وذلك من خلال خطة تتكون من عدة خطوات أو خطوة واحدة، وقد تنفذ الخطوات على التوالي، أو على التوازي حسب

طبيعة العامل المراد تحقيقه، والوقت المحدد لتنفيذه، وبلي ذلك تحديد معايير القياس،
لمتابعة ما يتم تنفيذه، والنتائج المترتبة علي ذلك.

الخطوة السادسة: وضع برنامج للمتابعة المستمرة:

يجب تنفيذ برنامج للتركيز علي عوامل النجاح المراد تحقيقها، ويمكن أن يتمثل برنامج
العمل في التركيز علي عامل واحد لفترة محددة مثل أسبوع واحد، ثم تغيير المتابعة
لعامل آخر في الأسبوع الذي يليه، وهكذا حتى تتم متابعة كافة العوامل، فمثلا يمكن
وضع خطة لمدة ثلاثة شهور لتغطية العوامل كلها، ثم تكرار الخطة أربع مرات خلال
السنة الواحدة، فيكون بذلك لدينا خطة سنوية للارتقاء بالعوامل الحيوية للنجاح
بالمركز.

الفصل الثانى

**بعض النماذج التطبيقية في مجال التخطيط الإستراتيجى
للمؤسسات علي مستوى العالم**

يهدف هذا الفصل إلى تقديم القارئ إلى بعض النماذج الواقعية والمطبقة في مجال التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات علي مستوى العالم على النحو التالي:

- التخطيط الإستراتيجي للشرطة الإسكتلاندية.
- الشرطة الكندية.
- أكاديمية الشرطة الفيدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية.

بعض النماذج التطبيقية

في مجال التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الشرطية علي مستوى العالم

أولاً- الشرطة الإسكتلاندية: (٣٨)

تحتوي خطة الشرطة الإسكتلاندية علي العناصر التالية:

الرؤية:

لتكون الكلية مركز للتميز في قلب المنظمة التعليمية داخل الشرطة الاسكتلاندية.

الرسالة:

تدريب وتنمية العاملين في خدمة الشرطة الاسكتلاندية.

الغرض:

- تقديم تدريب فاعل يدعم تقدم خدمة شرطية ذات جودة للجمهور.
- دعم تطوير خدمة الشرطة كمؤسسة متعلمة.
- تلبية الاحتياجات التنموية للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس من خلال السعي للتميز.

القيم:

- المحافظة علي أعلى مستوى من الحيادة، والنظام، والسلوك الأخلاقي.
- توفير المناخ الملزم بالمحافظة علي الفرص المتساوية والتعددية.

- الاعتراف بالتزام ومساهمة أعضاء هيئة التدريس تجاه تحقيق رسالة الكلية.

ثانيا- الشرطة الملكية الكندية:(٣٩)

تتضمن خطة الشرطة الملكية الكندية العناصر التالية:

٩- الرسالة:

برنامج تدريب طلبة كلية الشرطة بالشرطة الملكية الكندية قد تم تصميمه ليساير مهمة الشرطة الملكية الكندية، حيث تمثل مهمة الشرطة الملكية الكندية فيما يلي:

"تعتبر الشرطة الملكية الكندية الشرطة القومية لخدمة كندا. في ضوء الفخر بالتاريخ والثقة في تلبية تعديات المستقبل، وتهدف الشرطة الملكية الكندية إلى المحافظة على السلم، واحترام القانون، وتقديم خدمة ذات جودة بالمشاركة مع مجتمعاتنا."

كما تمثل مهمة كلية الشرطة الملكية الكندية فيما يلي:

١-١- تكون مؤسسة تقديمية، مبادرة، ومبتكرة.

³⁹ -راجع موقع الشرطة الملكية الكندية:

١- ٢ - تقدم أعلى جودة للخدمة من خلال القيادة الديناميكية،
والتعليم، والتكنولوجيا بالمشاركة مع المجتمعات المتباينة التي
نخدمها.

١- ٣ - تكون عمل للمستولية وذات كفاءة من خلال المشاركة في
اتخاذ القرار.

١- ٤ - تأكيد توفير مناخ العمل الإيجابي والذي يشجع على بناء
فريق العمل، والاتصال المفتوح، والاحترام المتبادل.

١- ٥ - تطوير مجتمعات آمنة.

إظهار القدرة القيادية في السعي لتحقيق التميز.

٢- القيم:

من خلال تحديد التزام كافة العاملين، سوف تعمل المؤسسة على خلق
وصيانة المناخ الآمن للأفراد، ورعايتهم الكريمة وتطويرهم، ويتم العمل من
خلال الإرشادات التالية:

٢- ١ - العزة.

٢- ٢ - الأمانة.

٢- ٣ - المهنية.

٢- ٤ - الصبر.

٢-٥- الاحترام

٢-٦- المسؤولية.

٣- الالتزام أمام المجتمعات المحلية:

يلتزم العاملون في الشرطة الكندية من خلال تطبيق معايير العمل التالية:

٣-١- عدم التحيز، والمعاملة المحترمة لكافة الأفراد.

٣-٢- المسؤولية.

٣-٣- حل المشكلات بصورة تراعي فيها مصالح الجميع.

٣-٤- الحساسية الثقافية.

٣-٥- تحسين السلامة العامة.

٣-٦- الاتصال الآمن والشفاف.

٣-٧- فعالية وكفاءة استخدام الموارد.

٣-٨- جودة الخدمة وتقديمها في الوقت المناسب.

٤- الالتزام تجاه العاملين بالشرطة الملكية الكندية:

٤-١- الاتصالات المفتوحة، الشفافة، وذات الاتجاهين.

٤-٢- إظهار القيادة من خلال المصداقية، والمسؤولية على كافة المستويات.

٤-٣- معاملة كافة العاملين معاملة متساوية.

- ٤-٤- تأكيد سلامة العاملين من خلال تطوير الحد الأدنى للمعايير.
- ٤-٥- التدريب في التوقيت، وطبقاً لاحتياجات متطلبات الوظيفة.
- ٤-٦- إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة خلال التشاور، وفريق العمل، والدعم على كافة المستويات.
- ٤-٧- تأكيد توفير مناخ العمل الآمن والخالٍ من المضايقات.
- ٤-٨- التشجيع والتعرف على التحديث والابتكار.
- ٤-٩- توفير النظام العادل للتعامل مع ما يلي:
 - ٤-٩-١- العناية بالأداء المتميز، وتقلص الحوافز له وتحسينه.
 - ٤-٩-٢- التعويض المالي للوظائف التي يتكلف القائمون بها أعباء مالية زيادة عن أقرانهم.
- ٤-٩-١- معالجة ومواجهة أصحاب الأداء المتدني من خلال الإجراءات النظامية، والتأديبية، والفصل.
- ٤-١٠- دعم الصحة، والسلامة، والرعاية الكريمة.
- ٤-١١- التأكد من توفير الموارد البشرية، والمالية اللازمة.
- ٤-١٢- تحسين الأمان الوظيفي من خلال تسويق خدماتنا.
- ٥- معايير خدمات الشرطة الملكية الكندية:
 - ٥-١- الخدمات الشرطية يتم وضعها في ضوء التشاور والتخطيط المشترك مع من يهمهم الأمر مثل:

٥-١-١- الأجهزة الحكومية

٥-١-٢- والهيئات الاستشارية،

٥-١-٣- والمهنيين، ومقدم الخدمات

٥-١-٤- والمجموعات الأخرى.

٥-٢- تقدم الخدمات الجماهيرية في كافة الأوقات بطريقة مرضية، تراعى فيها كافة الاعتبارات لرضاء الجمهور.

يتم تقديم الخدمات باللغة الرسمية ولكن عندما يتطلب الأمر غير ذلك، تقدم الخدمات باللغات الأخرى، أو باللغة الرسمية مع ما يصاحبها من ترجمة فورية للغة طالب الخدمة.

٥-٣- يعلق نص المهمة بشكل واضح في مكان الاستقبال لكافة منشآت الشرطة وباللغة المناسبة للجماهير التي تقدم لها الخدمة.

ومراعاة للأوضاع الأمنية، يجب أن تكون كافة المنشآت الشرطة نظيفة، وذات صيانة جيدة، لتليق بالترحيب بالكافة.

٥-٤- يستم الإفراج عن المعلومات إلا إذا كانت تحتوى على أمور خاصة بالأفراد، أو معلومات عن أساليب البحث الجنائي، أو حقوق الإنسان، أو مصادر المعلومات السرية.

٥-٥-٥- تساعد الشرطة علي تلقي الشكاوي من الخدمات الشرطة مع إحاطة مقدم الشكوى بما يتم حيالها.

٥-٦- تقوم الشرطة بالعمل علي المبادرة بوضع البرامج من أجل منع الجريمة طبقا لاحتياجات المجتمعات المحلية.

٥-٧- تكون استجابة الطلبات علي سيارات النجدة طبقا للأولويات التي تحددها احتياجات المجتمعات المحلية، ومعايير التشغيل.

٥-٨- عربات الدورية يتم توجيهها لحل مشكلات المجتمعات المحلية.

٥-٩- يتم القيام بأعمال البحث الجنائي طبقا للمبادئ القانونية والأخلاقية.

٥-١٠- خدمات الطوارئ الشرطة تكون متاحة علي مدار اليوم الكامل (٢٤)، في كافة أيام السنة، أما الخدمات الأخرى تكون متاحة طبقا لمواعيد تقديمها باللوحات المعلقة في أماكن العمل الشرطة.

٥-١١- كافة الضحايا والشهود يتم معاملتهم بالصورة اللاحقة، ويتم تحويلهم إلي مصادر الخدمات الأخرى تسهيلا عليهم.

٥-١٢- يكون هناك خدمة متابعة، تتصل بمقدم الشكوى، أو الضحايا، أو الشهود مرة واحدة علي الأقل في حالة الاحتياج.

٥-١٣- يتم معاملة المحتجزين في أقسام ومراكز الشرطة معاملة عادلة، وكرامة مع تقديم الخدمات الأساسية الضرورية، والعمل على منعهم من الإضرار بأنفسهم.

٥-١٤- الأخذ في الاعتبار أن الشرطة تعتبر مسؤولة عن تطبيق تلك المعايير.

٦- الغرض من برنامج الطلبة التدريبي في كلية الشرطة الملكية الكندية:

٦-١- تقديم الطلبة معلومات واضحة عن دورهم ومسؤولياتهم في المجتمع الكندي.

٦-٢- مساعدة الطلبة على تفهم وتحسين مفهوم وأهداف الشرطة المجتمعية.

٧- أهداف البرنامج التدريبي لأكاديمية الشرطة الملكية الكندية:

للسجاح في تطبيق البرنامج التدريبي للطلبة، يجب أن نكون ملمين بأهداف

البرنامج، ولذلك سيصبح المرشح في نهاية البرنامج قادر على القيام بما يلي:

٧-١- إظهار القدرة الشخصية، والمهنية والاجتماعية المتماشية مع القيم السائدة في قوة الشرطة الملكية الكندية، مع الثقة بالنفس.

٧-٢- العمل بفعالية كأحد فريق الشرطة مع الزملاء، والمشرفين، والجمهور والشركاء الذين يهدفون إلى تحقيق أمن ورفاهية المجتمع.

٧-٣- العمل مع المجتمعات المتباينة والمشاركة في الابتكار والتشارك في حل المشكلات.

- ٧-٤- إظهار الحساسية اللازمة للتعامل مع الأفراد والمجتمعات المحلية المتباينة.
- ٧-٥- ممارسة المسؤولية تجاه التعليم والتنمية الشخصية.
- ٧-٦- استيعاب القانون، وسياسة العمل، وقواعد السلوك الشرطية بصورة تامة من أجل التأكيد على العمل طبقا للقانون.
- ٧-٧- الاتصال الفعال: شفاهه، وكتابة، وبصورة إلكترونية من خلال الإلمام بتكنولوجيا الاتصال الإلكتروني ونظم معلومات الشرطة الملكية الكندية.
- ٧-٨- خلق وصيانة سجلات جيدة وتقديم المعلومات بفعالية وبصورة ملائمة لجلسات المحاكمة.
- ٧-٩- التعامل بفعالية وأمان مع الأدلة ومسرح الجريمة.
- ٧-١٠- ممارسة قيادة السيارات الشرطية بصورة آمنة، وذات مسؤولية.
- ٧-١١- التعامل مع الأسلحة النارية بصورة مسؤولة ومهنية.
- ٧-١٢- إظهار القدرة البدنية، وأسلوب الحياة الصحي، والاحتراف في الدفاع عن النفس.
- ٧-١٣- العمل على إدارة الحوادث الخطرة، والأزمات من خلال المبادرة بحل المشكلات للمسببة لها.
- ٧-١٤- تفهم العمل الشرطي كمهنة، وبالتالي ترتيب الحياة الشخصية والإجازات في إطار ذلك المفهوم.

ثالثاً- أكاديمية الشرطة بالولايات المتحدة الأمريكية: (٤٠)

الرؤية:

أن تكون المركز الأول لتعليم إنفاذ القانون والبحث وتبني أفضل طرق البحث والممارسات علي مستوى العالم.

الرسالة:

نص مهمة أكاديمية شرطة الولايات المتحدة الأمريكية - أكاديمية مكتب التحقيق الفيدرالي (أف بي أي أكاديمي):

القيادة والتشجيع من خلال التميز في التدريب والبحث، والتعليم، والتنمية لمجتمع العدالة الجنائية.

التأثير في التفسير والعمل بالمشاركة لتأكيد سلامة وأمن مواطني الولايات المتحدة الأمريكية وعلي مستوى العالم.

وكذلك لنخدم الأكاديمية كمؤسسة للتدريب في مجال البحث الجنائي الشامل في مجالات عمل العاملين بمكتب التحقيقات الفيدرالي والشركاء في مجال إنفاذ القانون. تقوم وحدة التدريب الشرطي بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعرف علي التدريب الملزم، وتضع وتطور تعليمات المدرسين، وتدير البرامج المرتبطة بذلك، وتقيم

40- تراجع: موقع الأكاديمية على الإنترنت:

التدريب البحثي للعاملين في مكتب التحقيقات الفيدرالي، وأجهزة إنفاذ القانون الفيدرالية، وللولايات، والمحليات، ووضع نموذج استراتيجي لاستخدامه في مجال إنفاذ القانون.

المبادئ التوجيهية:

إدارة التدريب (الرجال والنساء) كنموذج لتطبيق القيم الأساسية لمكتب التحقيقات الفيدرالية ملتزمون بتحقيق التميز بالنسبة للعاملين ومتلقي الخدمة.

ولذلك هم ملتزمون:

- بطاعة الدستور الأمريكي،
- احترام كرامة كل من نخدمهم.
- العدالة.
- الشفقة.
- الحياد الفردي والمؤسسي.

الفصل الثالث

**نماذج تطبيقية للتخطيط الإستراتيجى فى مجالى
الحكومية الإلكترونية وإدارة الشركات الصناعية**

يهدف هذا الفصل إلى تقديم القارئ إلى نموذجين من نماذج التخطيط
الإستراتيجي، حيث يتناول النموذج الأول التخطيط الإستراتيجي في
مجال الحكومة الإلكترونية، ويناقش النموذج الثاني التخطيط
الإستراتيجي في مجال الشركات الصناعية الكبرى.

نماذج تطبيقية للتخطيط الإستراتيجي في مجالى الحكومة الإلكترونية وإدارة الشركات الصناعية

أمتد العمل بالتخطيط الإستراتيجي كتوجه إدارى متميز إلى الإدارة الحكومية وهى تسعى لتحقيق الإدارة الحكومية الفعالة من خلال تبنيها أسلوب تقدم الإدارة الإلكترونية، كما شمل نفوذ التخطيط الإستراتيجي إدارة الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك نعرض لثلاثة نماذج من نماذج التخطيط الإستراتيجي الواقعية على النحو التالى:

أولاً- إستراتيجية الحكومة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية (المستوى الفيدرالى):^(٤١)

تحتوى إستراتيجية الحكومة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية على المستوى الفيدرالى على ما يلى:

١ - الرؤية الإستراتيجية:

تمثل الرؤية الإستراتيجية فى ثلاث توجهات رئيسية هى:

41 - E-Government Strategy, Simplified Delivery of Services to Citizens, Office Management and Budget, USA, February 27, 2002, page 1-5.

١-١- التركيز علي الجمهور وليس التركيز علي البيروقراطية.

١-٢- التوجه بالنتائج.

١-٣- الاعتماد علي آليات السوق، والعمل علي التشجيع علي الإبداع.

٢- الاستراتيجية:

تصمم الإدارة علي تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية من خلال دعمها للمشروعات التي تشارك فيها العديد من الأجهزة والجهات.

٣- قيم الحكومة:

تقدم الحكومة الإلكترونية العديد من الفرص لتحسين جودة الخدمات للمواطنين، ولذلك يجب أن يحصل المواطنون علي الخدمات في دقائق أو ساعات بدلا من أيام وأسابيع.

يجب أن يقدر المواطنون ورجال الأعمال والعاملون في الحكومة علي مستوى الولايات والحكومات المحلية علي كتابة التقارير التي تتطلب منهم بدون الاستعانة بالمحاسبين والمحامين.

وسوف تحقق الإستراتيجية الفعالة للحكومة الإلكترونية التحسينات الملحوظة للحكومة الفيدرالية، ويتضمن تلك التحسينات ما يلي:

- تيسر تقديم الخدمات للمواطنين.
- إزالة تعدد المستويات الإدارية مما يقلل خطوات الحصول على الخدمة.
- جعل الحصول على المعلومات والخدمات من الحكومة الفيدرالية أسهل بالنسبة للمواطنين، ورجال الأعمال.
- تبسيط الإجراءات العمل وتقليل تكلفة من خلال دمج الأنظمة المتشابهة، وإلغاء ما قد يتكرر منها.
- دعم تنفيذ الأعمال الأخرى التي ترد على جدول أعمال رئيس الدولة.
- تطوير العمليات الحكومية بما يضمن التلبية السريعة لاحتياجات المواطنين.
- وهذا يتم من خلال التركيز على أربع شرائح من المواطنين والجماعات، مما يتيح لها تلقي الخدمات:
- الشريحة الأولى: الأفراد/ المواطنين، أى من الحكومة إلى المواطنين، من خلال تقديم خدمات سهلة التوفر، سهلة الاستخدام، من خلال خطوة واحدة، وهو ما يجعل الخدمة الحكومة ذات جودة للمواطنين.

- الشريحة الثانية: من الحكومة إلى أصحاب المشروعات، من خلال الحد من تكلفة أصحاب المشروعات وهم بصدد الحصول على الخدمات الحكومية عن طريق عدم طلب ذات البيانات أكثر من مرة، مع تحسين المستوى التكنولوجي التي تقدم من خلاله الخدمة.

- الشريحة الثالثة: من الحكومة إلى الحكومة، أي فيما بين الأجهزة الحكومية، مع توفير معايير أفضل لقياس الأداء خاصة عند طلب الحصول على المنح الحكومية.

- الشريحة الرابعة: داخل الجهات الحكومية الواحدة، أي تسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات داخل الجهة الواحدة، من خلال تحسين المستوى التكنولوجي، وتحسين إدارة الخدمات الفيدرالية، من خلال توظيف أفضل الممارسات في المجالات المتشابهة، مثل إدارة التوريد، والإدارة المالية، وإدارة المعرفة.

وفي هذا السياق، سوف تتمكن الأجهزة الحكومية من تحسين الفعالية والكفاءة، وإزالة أي تأخير في العمليات، وتحسين رضا الموظفين وإطالة فترة خدمتهم.

٤- المشكلة:

علي الرغم من أن الحكومة الفيدرالية تعتبر أكبر منفق علي تكنولوجيا المعلومات علي المستوى العالم فإنها لم تقدم تحسينات ملحوظة من ناحية الإنتاجية، والجودة، وخدمة العملاء.

وتمثل معظم المكاسب التي حققتها الشركات من خلال تحسين المستوى التكنولوجي وبالتالي تغيير الممارسات القديمة المصاحبة لها، ولكن هناك علي الأقل أربعة أسباب لعدم تحقيق الحكومة زيادة الإنتاجية:

- قيم أداء البرامج:

تقوم الأجهزة الحكومية بتقييم نظم المعلومات الموجودة بما طبقا لمدى تلبيتها للاحتياجات وملائمتها للإجراءات وليس طبقا لمدى تلبيتها للاحتياجات العملاء.

- المستوى التكنولوجي:

في خلال التسعينيات قامت الأجهزة الحكومية بتوظيف نظم المعلومات ليكنة العمل بها، ولم تقم بإيجاد نظم المعلومات ذات الفعالية والكفاءة اللازمة للعمل بها.

- جزر الميكنة:

قامت الأجهزة الحكومية باختيار نظم المعلومات التي تلي الاحتياج الداخلي، ولم تراعى أن تكون تلك النظم تتوافق مع غيرها من النظم الموجودة بالأجهزة الأخرى.

- مقاومة التغيير:

ساعدت الإجراءات المالية، والثقافة السائدة بالأجهزة الحكومية على عدم التغيير بالصورة الملائمة في مجال التعاون المشترك فيما بين الأجهزة الحكومية، وتبنيها نظم معلوماتية مشتركة أو مرتبطة ببعضها.

ثانيا- الخطوة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس:

شملت الخطوة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من العناصر الهامة، وذلك على النحو التالي:

الرسالة:

تشير الخطوة الاستراتيجية للحكومة بولاية تكساس إلى رسالتها تتضمن ما يلي: "تحويل سكان تكساس من استخدام الخدمات عبر الإنترنت بكل

سهولة ويسر وأمان، وذلك من خلال نشر موارد معلومات تتميز بالكفاءة، وفعالية التكاليف، والتنسيق، والإبداع في جميع أرجاء الحكومة. "(٤٢)

الرؤية:

"ستكون تكسلس الولاية التي يصبح فيها كل مواطن لديه حساب عضوية (ACCOUNT) مع الولاية والحكومة المحلية، يمكنه من دخول عدد من الأجهزة اللاتمة التي صممت وفقا لاستخداماته، كما ستكون تكسلس الولاية التي تأتي فيها خصوصية الشخص في المرتبة الأولى، وحيث يمكن للمواطنين بطريقة إلكترونية أن يمثلوا فعليا أمام هيئة محكمة، أو لجنة تشريعية، أو يشاركوا في جلسات الاستماع الشعبية، أو يحصلوا علي شهادة علمية أو حتى يصوتوا في الانتخابات. إنما الولاية التي تتضمن رؤيتها اعتبار المجتمعات الريفية من العناصر الفعالة في الاقتصاد، حيث يمكن للأشخاص أن يعيشوا، ويتعلموا ويعملوا أينما كان مقر أعمالهم أو مؤسساتهم التعليمية." "(٤٣)

كيفية تحقيق الرؤية الإستراتيجية؟

"تم وضع أربعة أهداف إستراتيجية لمساعدة الولاية علي تحقيق الرؤية الخاصة بحكومة إلكترونية عالية الكفاءة، وقد تم توضيح الأهداف الفرعية لكل هدف، مع النتائج المتوقعة والخطوات اللازمة وذلك علي النحو التالي:

42- إعداد محور إدارة موارد المعلومات بولاية تكسلس، الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكسلس، ترجمة آمنة علي يوسف، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز دعم اتخاذ القرار، دبي، ٢٠٠٣م، ص ١١.

43- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكسلس، مرجع سابق، ص ١٢-١٣.

المهدف رقم (١): يتناول المسائل المتعلقة بالخصوصية والأمن المرتبطين بالحكومة الإلكترونية.

المهدف رقم (٢): يتناول المسائل المتعلقة بالخصوصية والأمن المرتبطون بالحكومة الإلكترونية.

المهدف رقم (٣): يتناول توصيل خدمات الحكومة المرنّة التي تركز على المواطن.

المهدف رقم (٤): يتناول تعاون الحكومة مع نفسها بهدف الحد من عملية تكرار جهود التطوير وتقليل النفقات.

المهدف رقم (٥): يتناول تحول طريقة الحكومة في إدارة الأعمال التجارية. (٤٤)

المهدف رقم (١):

الخصوصية والأمن – أن تتضمن أنظمة الحكومة الإلكترونية بعض عناصر الحماية الملائمة من أجل إدارة، وتأمين البيانات الإلكترونية، وأن تقوم الأجهزة الحكومية في ولاية تكسلس بإعداد الخطط التي تتعلق بسياسة الخصوصية، والتي تحدد كيفية جمع البيانات، واستخدامها، وتبادلها، والاحتفاظ بها.

44- الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكسلس، مرجع سابق، ص ١٥.

الأهداف الفرعية:

- (١-١) المعلومات التي تقلّمها المواطنون ينبغي أن تكون بمأمن من أي عملية دخول غير قانوني.
- (٢-١) تبادل الحكومة المعلومات عند سماح القانون بذلك، وكما هو محدد في السياسة الخاصة بمقتضى الخصوصية.
- (٣-١) سلسلة العمليات الخاصة بإدارة السجلات تضمن بأن السجلات الإلكترونية سهلة الدخول، وموثوق منها، ويمكن التصديق عليها للأغراض القانونية، وأغراض التدقيق.
- (٤-١) تقوم الحكومة بجمع المعلومات بطريقة إلكترونية فقط من أجل العمليات الحكومية.
- (٥-١) تقوم الأجهزة الحكومية بولاية تكساس بتخطيط وإدارة المعلومات الإلكترونية بما يتفق مع قوانين، وقواعد إدارة السجلات، وطبقاً لقانون المعلومات العامة الخاص بولاية تكساس.(٤٥)

٤٥- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ١٦.

المهدف رقم (٢):

سهولة الدخول - أن تعزز الحكومة الإلكترونية بشكل أكبر مفهوم توفير المعلومات، والخدمات الحكومية، وسهولة الدخول إليها.

الأهداف الفرعية:

(١-٢) تم تصميم أنظمة الحكومة الإلكترونية كي
تنسجم مع مجموعة كبيرة من الأدوات
الخاصة باستخدام الكمبيوتر.

(٢-٢) يمكن لجميع المواطنين الدخول إلى خدمات
الحكومة الإلكترونية في الأوقات، والأماكن
التي يختارونها، آخذين في الاعتبار احتياجاتهم
الخاصة، والاهتمامات الاجتماعية،
والاقتصادية، والعرقية.

(٣-٢) علي المواطنين معرفة كيفية الاستفادة من
الحكومة الإلكترونية، والمشاركة فيها. (٤٦)

46- الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ١٩-٢٠.

المهدف رقم (٣):

التوصيل السناجح للخدمات - أن تتميز الحكومة الإلكترونية بالمرونة، وتنسجم بشكل تام مع حكومة يتم التخطيط لها، وتوجيهها من وجهة نظر العميل.

الأهداف الفرعية:

- (١-٣) الحكومة الإلكترونية وسيلة مريحة وحديثة بالثقة، وتوفر للمواطنين الخدمات التي يرغبون فيها.
- (٢-٣) للمواطنين حق الدخول إلى الحكومة الإلكترونية بكل مرونة، وسلاسة.
- (٣-٣) تتعاون الأجهزة الحكومية من أجل ضمان وصول الخدمات إلى جميع العملاء بكل مرونة.
- (٤-٣) المعلومات التي يتم توفيرها عبر الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون حديثة، ودقيقة، ووثيقة الصلة بالموضوع. (٤٧)

47- الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكلم، مرجع سابق، ص ٢٢.

المهدف رقم (٤):

كفاءة الخدمات - أن تتعاون حكومة تكساس، وتقلل من مسألة التكرار
من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية بهدف التمكن من معالجة أية
تعقيدات أو عسائر.

الأهداف الفرعية:

- ١-٤ تتولى الولاية إنشاء سلطة مركزية لتوجيه جهود الحكومة
الإلكترونية.
- ٢-٤ تستخدم الأجهزة الحكومية بولاية تكساس بنية تحتية
مشتركة، وتستعين بسلسلة من العمليات، والنماذج
المعيارية المتعارف عليها.
- ٣-٤ تقوم الأجهزة الحكومية بولاية تكساس بجمع المعلومات
المشتركة مرة واحدة.
- ٤-٤ تقلل الحكومة الإلكترونية من النفقات التي تتحملها
الحكومة. (٤٨)

48- الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ٢٤.

المهدف رقم (٥):

التحول - أن تدفع ولاية تكساس بقوة مبادرات الحكومة الإلكترونية من أجل تحويل طرقها في إدارة الأعمال التجارية.

الأهداف الفرعية:

- (١-٥) أن يكون للحكومة أنظمة إدارية تتميز بروح المبادرة، ويمكن الدخول إليها من خلال الشبكة.
- (٢-٥) علي سلسلة التجارة الداخلية الاستفادة من الكفاءات التي تفرجها الأنظمة للوجود علي الشبكة.
- (٣-٥) يجب تنسيق عملية توصيل الخدمات الإلكترونية عبر جميع المستويات الحكومية.
- (٤-٥) ينبغي توعية، وتنقيف قيادة الولاية، والإدارة التنفيذية، وموظفي الحكومة بالنموذج الإلكتروني الجديد من أجل الإسراع في مسألة تقبل تحول المشروعات التجارية.
- (٥-٥) ينبغي أن تكون الأجهزة الحكومية موجهة بصورة أكبر من قبل خاصية حلقة العمل.(٤٩)

٤٩- الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، مرجع سابق، ص ٢٧.

ثالثاً- نموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة الجودة (أو ما يعرف

بالإدارة بالتخطيط الاستراتيجي-نموذج شركة: زايترك: (٥٠):

التعريف بشركة زايترك شركة أمريكية: تصمم وتصنع تجهيزات الطاقة

لمصانع الكمبيوتر ومصانع المعدات الطبية، والمكتبية، والمخبرية.

تعتبر أكبر شركة لتصليح معدات الطاقة في أمريكا. طبقت معايير دمنج كأساس

لتوجهها نحو تحسين الجودة في عام ١٩٨٤م.

ربحت جائزة بالدريج للجودة في عام ١٩٩١م

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لزايترك ثلاث خطوات: ١- جمع

البيانات.

٢- وضع الأهداف بواسطة الفرق ذات الوظائف المتداخلة (مثل التخطيط والتسويق

والإنتاج).

٣- تحويل الأهداف إلى خطط نشاط مفصلة (بواسطة فرق إدارة الأقسام

بالتخطيط).

مصادر البيانات الأساسية لزايترك: تحصل زايترك علي معظم بياناتها من ثلاثة مصادر

هي:

١- التنفيذ الراجعة من الزبائن (الاعتماد في الأساس علي قاعدة من المصنع-

للمصنع).

٢- أبحاث رسمية وغير رسمية عن السوق.

٣- وضع مؤشرات القياس.

50- ستيفن جورج، أرنولد وبكرز كوتش، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والأدوات المبررة في أكبر الشركات الناجحة اليوم،

ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتقديم دكتور محمد يافعي، دار البشور، عمان، الأردن، ١٩٩٨م، ص ٦٩-٧١.

● شروط البيانات بزائتك:

- ١- تطابق عناصر البيانات من سنة لأخرى.
- ٢- تتم بواسطة إدارة واحدة.
- ٣- إعدادها للعرض باستخدام الأساليب الإحصائية.
- * أمثلة لبيانات زائتك:-

- التسليم للزبائن في الوقت المحدد.
- اعتمادية الزبون (متوسط الوقت بين الإغلاقات).
- دورة وقت الإنتاج.
- تدريب العمال النوعي.
- نسبة المرسل للمخزن من المزودين.

● دورة التخطيط الاستراتيجي بزائتك:

- ١- تحدد الإدارة العليا القضايا (الموضوعات) الاستراتيجية للشركة.
 - ٢- تعين لكل قضية مجموعة للتخطيط مثل:
 - ٢-١- مجموعة التخطيط في التسويق.
 - ٢-٢- مجموعة التخطيط في التكنولوجيا.
 - ٢-٣- مجموعة التخطيط في التصنيع.
 - ٢-٤- مجموعة التخطيط للمواد.
 - ٢-٥- مجموعة التخطيط لمركز تجديد الإنتاج.
 - ٢-٦- مجموعة التخطيط لإدارة الشركة.
- ملحوظة: كل مجموعة تخطط تكون من ثمانية إلى عشرة أعضاء.

٣- مرحلة البحث: تقوم مجموعات التخطيط ببحث قضاياها مستخدمة البيانات التي جمعت، ونتائج مقابلاتها مع الأخصائيين الداخليين والزيائن، والموردين.

- وضع التقرير:

تضع مجموعات التخطيط تقارير تحدد ما جرى اختياره وتضع به خطة خمسية.

٥- مرحلة المناقشة:

تناقش التقارير في اجتماعين للتخطيط خارج الموقع لمدة يوم واحد يحضرها كل المدراء والعاملين ذوى الاختصاص، وممثلون عن بقية قوة العمل، والزيائن، والموردين (وصل عدد المشاركين في الاجتماعات إلى مائتى فرد).

٦- مرحلة تقاسم المعلومات مع من لم يحضروا الاجتماعات:

يتقاسم الأفراد الذين حضروا الاجتماعات النتائج مع الموظفين، والزيائن الرئيسيين، والمزودين الأساسيين، الذين لم يحضروا الاجتماعات ويطلبون منهم إبداء ردود الفعل.

٧- كتابة الوثيقة:

في أعقاب الاجتماعات تكتب وثيقة رأى تحدد أهداف زائتك طويلة المدى (خمس سنوات).

٨- مرحلة الاتفاق:

التوصل إلى الاتفاق حول وجهة نظر الشركة، التى تمثل خطة زائتك الإستراتيجية طويلة المدى.

٩- مرحلة التوجه إلى التخطيط الاستراتيجى قصير المدى:

ترجم عملية التخطيط الاستراتيجى للشركة رويتها إلى خطط عملية.

- وتستخدم الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لوضع الأهداف المشتركة العريضة للشركة من أجل الوصول إليها، وكانت غايات زائتلك في عام ١٩٩٣م:
- تحسين نوعية المنتجات والخدمات لتصبح الشركة (في مستوى محدد من الجودة - ٦-سيجما) بحلول عام ١٩٩٥م.
- تقليل دورة الزمن الكلية.
- تحسين الخدمة للزبائن.
- تقليل كلفة المنتج والخدمات لتحسين الربحية.
- العمل على مستوى الأقسام:
- تقوم فرق الإدارة بالتخطيط في كل قسم بأن:
- تطور أهداف أقسامها لمدة سنة،
- تبدع خطط العمل التفصيلية مقترنة بأهداف شهرية محددة، وقابلة للقياس.
- وضع مصفوفة توضح كيفية ترجمة الأهداف المشتركة إلى أهداف وقياسات تطبيق في إطار زمني محدد.
- العمل على مستوى الإداراتك
- وبعد تطبيق الخطة:
- تراجع كل الأقسام قياساتها وبرامجها العملية مع الإدارة العليا شهريا (حيث تقوى هذه الاجتماعات الاهتمام والدعم لجهود الأقسام في تطوير الجودة، بينما تعطي الإدارة الفرصة لمساعدة الأقسام التي لا تعمل وفقا للخطة.
- التحسين المستمر للتخطيط وبعد تنفيذ الخطة، تسأل الإدارة العليا المشاركين تنفيذ الخطة عن كيفية تطوير كل خطوة رئيسية من خطوات العمل.
- ثم تقيم المقترحات.

- ويأدر إلى ادخال التغييرات في الدورة التخطيطية القادمة.
- ولدت التغذية الراجعة تحسينا مستمرا (تمثلت مؤشرات فيما يلي:
 - زيادة أعداد الموظفين المشاركين في العملية التخطيطية
 - إشراك الزبائن والمزودين في العملية.
 - توسعة نطاق التدريب لإعطاء الموظفين أدوات أكثر لتحقيق أهدافهم.

الفصل الرابع

**نموذج تطبيقي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات
التعليمية الجامعية (عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات
التعليمية الجامعية في القرن الحادي والعشرين)**

يهدف هذا الفصل إلى تعريف القارئ بأهم عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادي والعشرين، المتمثلة فيما يلي:

- تسهيل الحصول على الخدمة التعليمية الجامعية المتميزة.
- الخطوات التنفيذية للتوجه التعليمي المتميز.
- الابتكار في المجال التعليمي الجامعي.
- فعالية الموارد البشرية.
- التوظيف الفعال للموارد.

نموذج تطبيقي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الجامعية

عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادي

والعشرين): (٥١)

لقد تم تحديد عوامل النجاح في دراسة متأنية للمخرجات التعليمية التي توقعها الطلبة، المساهمون، والمشاركون سواء من القطاع العام أو الخاص، حيث يحدد كل عامل توقعات ومؤشرات سوف يتم متابعتها لتقييم نجاح البرنامج، ودعم النظام، وأعضاء هيئة التدريس، والمهبة المعاونة لهم، وذلك على النحو التالي:

١ - إمكانية الحصول على الخدمة وجودها:

تهدف البرامج التعليمية إلى تحسين معيشة الأفراد في إطار المناخ الذي يعيشون فيه من خلال توفير فرص التعليم لطلابيه منهم. وقد وضعت معايير للحصول على الخدمات التعليمية ومدى جودتها، من حيث إتاحتها لكافة الراغبين فيها، وبالتكلفة التي يقدرّون على تحمل أعبائها، وقد أخذ رأى الطلاب، والمستثمرون (أصحاب الأسهم) لزيادة إتاحة الفرص التعليمية المطلوبة، وتكون بالجودة المطلوبة مع التحسين المستمر لها.

51. University Outreach and Extension has identified five areas as critical to success in the 21st century:

٢- التعلم وخطوات التنفيذ:

المتعلمون يحصلون على المعارف والمهارات الضرورية، والقدرة على التعلم الذاتي، والتفكير النقدي، والعمل على تقديم القيادة والقرارات ذات الجودة لتحسين أحوالهم، وأحوال أسرهم، وقطاع الأعمال، والمجتمع. ويتم تحقيق التعليم الفعال من خلال برامج ذات جودة عالية، وفي التوقيتات اللازمة، وبالتكلفة الملائمة. وتعمل الأنظمة الداخلية الداعمة على دعم العملية التعليمية والتحصيل.

٣- الابتكار:

يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية على تحقيق الابتكار والحدثة من خلال العلاقات الاستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا لإتاحة الفرص التعليمية بالجودة المطلوبة. ويعتمد النجاح على فحص المناخ وتوقع الاحتياجات والتطلعات من قبل الأفراد طالي الخدمة التعليمية. ويتطلب الابتكار العمل على مواجهة الفرص ومشاركة أصحاب المصلحة، ويتم تطوير البرامج للبتكرة من خلال الشراكة مع شركاء ومساهمون جدد.

٤- الموارد البشرية:

يعتمد النجاح في مجال الخدمات التعليمية على القدرة على الجذب والحفاظ على المستويات العالية للأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس، والعاملون، وأعضاء المجلس الاستشاري والذين يعملون على دعم التحسين المستمر للخدمات التعليمية، وتحقيق النتائج المرجوة، مع إتاحة الفرص التعليمية، وبالجودة العالية، مع الابتكار وتنمية

الموارد. ويساعد علي تحقيق ذلك التوجه والرؤية المخططة للتأكيد علي توفير الموارد البشرية ذات الفعالية والكفاءة والتنوع، والاستقرار، والدافعية، والمقدرة، والمسؤولية المطلوبة.

٥- التوظيف الفعال للموارد:

يتم التوظيف الفعال للموارد من خلال الإدارة المتأنية والمسئولة، وتأتي الموارد سواء من داخل المؤسسة التعليمية، ورسوم الدراسة بها، ومن خارجها من خلال المنح، والمهبات، ومقابل الخدمات التي تقدمها، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة. ويعتمد التوجه التعليمي الاستراتيجي خلال القرن الواحد والعشرين علي وضع المؤشرات اللازمة لقياس مخرجات العملية التعليمية لتقدير مدى التحسين المستمر من خلال وضع الرسالة للملائمة، والرؤية الثابتة، والقيم الموجهة، والبرامج الداعمة، والمخطط التنفيذية اللازمة، وذلك علي النحو التالي:

الرسالة:

تحسين الظروف المعيشية والحياة وتلبية الاحتياجات والأولويات من خلال المعرفة المعتمدة علي البحث والموارد.

الرؤية:

تحسين حياة الأفراد من خلال التعليم الملائم مدى الحياة.

المبادئ الأساسية:

- تعتمد البرامج التعليمية المتوافرة وتوسعتها علي التوجهات التالية:
- تلبية الاحتياجات بصورة متكاملة ومنسقة.

- الشراكة مع العملاء.
- تطبيق المعارف والمهارات المعتمدة على البحث بواسطة الطلاب.
- توفير فرص متساوية للحصول على الخدمات التعليمية، إتاحة الفرصة لمشاركة الجميع.
- أداء عالي من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين في ظل مجلس استشاري قوي، ومساهمين فاعلين لتحقيق مخرجات ذات قياسات محددة.
- التنوع في أعضاء هيئة التدريس، والمجموعة الاستشارية، والمجلس التعليمي.
- المرونة في الاستثمار وتوظيف للوارد.
- الابتكار والتحسين المستمر.

الناتج (المخرج) الإستراتيجي رقم (١) المتعلق بالحصول علي الخدمة والجودة:

إتاحة الفرصة للالتحاق بالبرامج التعليمية، ويجب أن تكون تلك البرامج مرتبطة بالمجتمع، وتقدم فرص تعليمية ذات جودة، وتعبر عن القيم اللازمة للمجتمع.

الاستراتيجية رقم (١):

١-١- إتاحة الفرصة لكل أفراد المجتمع المحلي للالتحاق ببرامج الجامعة التي تتناول الموضوعات ذات الأولوية وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الأكثر ملائمة.

٢-١- سوف تقدم الجامعة لبرامج للتعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا الاتصال عن بعد.

الاستراتيجية رقم (٢) المجلس الموسع سوف يظهر مهارات فعالة في مجال القيادة، وتبنى البرامج، والتوسع، وإدارة الموارد:

٢-١- سوف يعمل المجلس الموسع علي تعيين أعضاء لتعكس تمثيل المناطق الجغرافية التي تقدم بها الخدمات التعليمية (الولاية والمنطقة).

٢-٢- سوف يعمل المجلس الموسع علي تحقيق ما تنص عليه قانون الولاية.

٢-٣- سوف يعمل المجلس الموسع علي أخذ اهتمامات المواطنين عند تخطيط البرامج التعليمية.

٢-٤- سوف يعمل المجلس الموسع علي تحقيق أهداف الجامعة من وضع البرامج والخدمات.

٢-٥- سوف يشارك المجلس الموسع بصورة فعالة عند وضع وتطوير أنشطة المجلس.

مسح المناخ (أو التعرف علي المناخ):

يعتمد برنامج الجامعة علي مسح المناخ والاستماع للمواطنين، والذين يعرفون عن وجهة نظرهم عن الاحتياجات، والتطلعات، ومشكلات المجتمع. وهذا يدعم تصميم وتطوير برامج تلبي الاحتياجات بدون تأخير، كما أنه يساعد علي تركيز الانتباه علي البرامج التي تحتاجها الجامعة في المستقبل.

ويهدف المسح إلي التعرف علي إشارات وملامح التغير في المناخ الخارجي، وذلك من أجل كسب الوقت لتلبية وتبني الأمور ذات الأهمية للعلاء. ومثال علي المسح المناخي، استطلاع رأى عدد ٧٠١٢ فردا من خلال عقد ٢٧٥ اجتماعا في ١١٤

منطقة، وقد نتج عن ذلك تحديد للموضوعات والأمور التي يهتم بها العملاء وتطبيقاتهم التعليمية.

وفي ضوء ذلك، شارك أعضاء هيئة التدريس في تحليل المعلومات الواردة من مسح المناخ، ومقارنتها بما هو منصوص عليه من أهداف وخطط وبرامج، وهو ما نتج عنه تحديد فجوة بين ما هو متطلع إليه وما هو مخطط له، وعليه تم دراسة وضع البرامج اللازمة لسد تلك الفجوة.

مؤشرات الأداء:

- قياس انطباع الجمهور المحلي (الطلبة، الأعضاء المنتخبين، والشرقاء).
- انطباع العملاء عن الخدمة التي تقدمها الجامعة.
- الأثر المطبوع في أذهان المتعلمين.
- مدى ولاء العملاء.
- تكوين المجلس الاستشاري.
- عدد المجالس التي حققت الخطط والنتائج للموضوعة من أجل التمويل، وتبنى البرامج، وتحليل المناخ.

ثانيا- نظم إدارة المعلومات كنموذج لعوامل النجاح الحرجة بالمنظمة: (٥٢)
تتعلق نظم إدارة المعلومات بالسلوك المعلوماتي للأفراد أو الفردي، والسلوك المعلوماتي التنظيمي، حيث يعرف السلوك المعلوماتي للأفراد أو الفردي بأنه السلوك الذي يأتي به الأفراد عند السعي للحصول على المعلومات، وتنظيمها واستخدامها، ويعرف السلوك المعلوماتي التنظيمي بأنه الأنشطة التنظيمية للحصول على المعلومات، والمشاركة بها، وتوصيلها لاحتياجاتها، مثل المعلومات التي تحتاجها المنشأة منذ مرحلة الإنتاج حتى مرحلة التسويق والبيع.

ويرتكز الموضوع هنا على ماهية المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق نجاحها، أو بمعنى آخر تحديد عوامل النجاح الحرجة كأساس لتحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة. وتمثل الفكرة الأساسية هنا في أنه في أي منظمة توجد عوامل محددة تعتبر لازمة لتحقيق النجاح بها، ويطلق على تلك العوامل تسمية "عوامل النجاح الحرجة" بالمنظمة، وهذا يعني بصورة أخرى، أن عدم تحقيق الأهداف المرتبطة بوجود تلك العوامل بصورة جوهرية يؤدي إلى فشل المنظمة بصورة أساسية.

فعلى سبيل المثال، توجد عوامل نجاح حرجة بالنسبة للشركات مثل:

- تطوير منتجات جديدة.
- نظم فعالة للتوزيع.
- الإعلان الجيد.
- استراتيجيات تسويق وبيع فعالة.

52 - Huotari, Maija-Leena and Wilson, T.D. (2001) "Determining Organizational Information Needs: the Critical Success Factors Approach." Information Research, 6 (3), page 3.

- مدى رضا العملاء.

ويستخدم نموذج عوامل النجاح الحرجة كجزء من إدارة المعلومات الاستراتيجية، الذى يهدف إلى تقييم أداء المنظمة ومدى مقدرتها التنافسية، حيث تمثل الميزة التنافسية للمنشأة في مدى مقدرتها علي تقديم قيمة أفضل للعملاء من خلال سعر أقل، جودة أعلى، أو أية فوائد غير متوافرة في أية منشأة أخرى.

وهذا يعنى أنه من الأهمية تحديد عوامل النجاح الحرجة لأى منظمة حتى يمكن تحديد ما إذا كان هناك احتياج للمعلومات المتعلقة بها أم لا، وبالتالي تفعيل نظم المعلومات بالمنظمة.

ويستخدم نموذج عوامل النجاح الحرجة وما يرتبط به من معلومات لخدمة المنظمة في مجال تفعيل إدارة المؤسسات التعليمية والتدريبية من حيث توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التالية:

- تفهم كيفية توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء في مجال الإدارات التعليمية، والتدريبية.

- تحديد مدى فهم وتقدير مدراء التعليم والتدريب لعوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم.

- تفهم أن مدى نجاح المنظمات التعليمية والتدريبية يعتمد علي المعرفة وكيفية توصيلها. (٥٣)

٢- عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات التعليمية الجامعية في القرن الحادى والعشرين:

لقد تم تحديد عوامل النجاح فى دراسة متأنية للمخرجات التعليمية التى توقعها الطلبة، المساهمون، والمشاركون سواء من القطاع العام أو الخاص. يحدد كل عامل توقعات ومؤشرات سوف يتم متابعتها لتقييم نجاح البرنامج، ودعم النظام، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة لهم.

٢-١- إمكانية الحصول على الخدمة وجودتها:

تهدف البرامج التعليمية إلى تحسين معيشة الأفراد في إطار المناخ الذى يعيشون فيه من خلال توفير فرص التعليم لطلابه منهم. وقد وضعت معايير للحصول على الخدمات التعليمية ومدى جودتها، من حيث إتاحتها لكافة الراغبين فيها، وبالتكلفة التى يتدبرون على تحمل أعباءها، وقد أخذ رأى الطلاب، والمستثمرون (أصحاب الأسهم) لزيادة إتاحة الفرص التعليمية المطلوبة، ولتكون بالجودة المطلوبة مع التحسين المستمر لها.

٢-٢- التعلم وخطوات التنفيذ:

المتعلمون يحصلون على المعارف والمهارات الضرورية، والقدرة على التعلم الذاتى، والتفكير النقدى، والعمل على تقديم القيادة والقرارات ذات الجودة لتحسين أحوالهم وأحوال أسرهم، وقطاع الأعمال، والمجتمع. ويتم تحقيق التعليم الفعال من خلال

برامج ذات جودة عالية، وفي التوقيتات اللازمة، وبالكلفة الملائمة. وتعمل الأنظمة الداخلية الداعمة علي دعم العملية التعليمية والتحصيل.

٢-٣- الإبتكار:

يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية علي تحقيق الإبتكار والحدثة من خلال العلاقات الاستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا لإتاحة الفرص التعليمية بالجودة المطلوبة. ويعتمد النجاح علي فحص المناخ وتوقع الاحتياجات والتطلعات من قبل الأفراد طالى الخدمة التعليمية. ويتطلب الإبتكار العمل علي مواجهة الفرص ومشاركة أصحاب المصلحة، ويتم تطوير البرامج المبتكرة من خلال الشراكة مع شركاء ومساهمون جدد.

٢-٤- الموارد البشرية:

يعتمد النجاح في مجال الخدمات التعليمية علي القدرة علي الجذب والمحافظة علي المستويات العالية للأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس، والعاملون، وأعضاء المجلس الاستشاري والذين يعملون علي دعم التحسين المستمر للخدمات التعليمية، وتحقيق النتائج المرجوة، مع إتاحة الفرص التعليمية، وبالجودة العالية، مع الإبتكار وتنمية الموارد. ويساعد علي تحقيق ذلك التوجه والرؤية المخططة للتأكيد علي توفير الموارد البشرية ذات الفعالية والكفاءة والتنوع، والاستقرار، والدافعية، والقدرة، والمسئولية المطلوبة.

٢-٥- التوظيف الفعال للموارد:

يتم التوظيف الفعال للموارد من خلال الإدارة المثالية والمسئولة، وتأتي الموارد سواء من داخل المؤسسة التعليمية ورسوم الدراسة بها، ومن خارجها من خلال المنح، والهبات، ومقابل الخدمات التي تقدمها، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة. ويعتمد التوجه التعليمي الاستراتيجي خلال القرن الواحد والعشرين على وضع المؤشرات اللازمة لقياس مخرجات العملية التعليمية لتقدير مدى التحسين المستمر من خلال وضع الرسالة الملائمة، والرؤية الثابتة، والقيم الموجهة، والبرامج الداعمة والخطط التنفيذية اللازمة.

الرسالة:

تحسين الظروف المعيشية والحياة وتلبية الاحتياجات والأولويات من خلال المعرفة للمعتمدة على البحث والموارد.

الرؤية:

تحسين حياة الأفراد من خلال التعليم الملائم مدى الحياة.

المبادئ الأساسية:

- تعتمد البرامج التعليمية المتوافرة وتوسعتها على التوجهات التالية:
- تلبية الاحتياجات بصورة متكاملة ومنسقة.
- الشراكة مع العملاء.
- تطبيق المعارف والمهارات المعتمدة على البحث بواسطة الطلاب.

- توفير فرص متساوية للحصول على الخدمات التعليمية، إتاحة الفرصة لمشاركة الجميع.
- أداء عالي من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين في ظل مجلس استشارى قوى، ومساهمين فاعلين لتحقيق مخرجات ذات قياسات محددة.
- التنوع في أعضاء هيئة التدريس، والمجموعة الاستشارية، والمجلس التعليمى.
- المرونة في الاستثمار وتوظيف الموارد.
- الابتكار والتحسين المستمر.

ثانيا- نموذج لوضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية الجامعية، ففي إحدى تجارب الجامعات الباحثة عن التميز الأكاديمى قامت لجنة التخطيط الاستراتيجى بما يتحدد محورين أساسيين يجب الانطلاق منهما عند وضع تلك الأهداف، هما:

- ١- دعم البعد العالمى للجامعة، من خلال نشر هذا المفهوم علي مستوى الجامعة بما في ذلك المناهج، فرص الدراسة في الخارج، أهمية تعلم اللغات الأجنبية، التعاون في مجالات البحوث، تبادل أعضاء هيئة التدريس، قبول الطلاب، والعلاقات المهنية المستمرة (من خلال إنشاء جمعيات خريجي الجامعة في الخارج).
 - ٢- العمل علي تأكيد تنفيذ قيام الجامعة بتبنى أحدث الموارد التكنولوجية، بما في ذلك من أجهزة وأدوات، بالإضافة إلي العاملين الفنيين لتدعيم إجراء البحوث، ودعم الابتكار في مناخ التعلم، وتحسين الإجراءات الإدارية.
- يضاف إلي تلك المحورين، تصميم الجامعة علي تحقيق التميز في مجال برنامجها الأكاديمى من خلال الاستثمار الإستراتيجى لمواردها كبعد أساسى لأهداف للجامعة.

نص الأهداف الاستراتيجية:

المهدف الإستراتيجي رقم (١):

سوف تقدم الجامعة تعليم متميز، يركز علي العملية التعليمية للطلبة (في المرحلة الجامعية الأولى-الليسانس والبكالوريوس) لتحقيق القدرات التنافسية العالية كنتيجة للتعاظم الفكرى ومشاركة الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث والاكتشاف.

المهدف الإستراتيجي رقم (٢):

سوف تقدم الجامعة برامج دراسات عليا وبرامج مهنية متميزة، والتي سوف تعكس التميز القوى لأعضاء هيئة التدريس، ذوى الصفات التنافسية على المستويات الوطنية، الإقليمية، والعالمية لخدمة الطلبة ذوى القدرات الأكاديمية المتميزة.

المهدف الإستراتيجي رقم (٣):

سوف تعمل الجامعة علي تحسين سمعتها الوطنية والعالمية كجامعة عامة كبيرة في مجال البحوث، والتي تتنافس بصورة ناجحة في مجال جذب أعضاء هيئة التدريس، والطلبة المتميزين، بالإضافة إلي جذب الدعم البحوث الخارجى، وكجامعة تسعى جاهدة لتطوير المعرفة كهدف أصيل بالإضافة إلي توظيفها لنفع المجتمع.

المهدف الإستراتيجي رقم (٤):

سوف تستمر الجامعة في دعم سمعتها وتصميمها علي تحقيق القيم المجتمعية ومسئوليتها عن ذلك من خلال التأكيد علي سهولة الالتحاق ببرامجها التعليمية، ودعمها لأن يكون التدريس والبحث لخدمة احتياجات المجتمع.

المهدف الإستراتيجي رقم (٥):

سوف تؤسس وتحافظ الجامعة علي مستوى متناسب من تسجيل الطلبة علي مستوى الوطن كمؤسسة عامة بحثية متوسطة الحجم، مع تمثيل كافة الفئات اللازمة لتحقيق الجودة التعليمية، وبصفات أكاديمية تضارع أفضل الجامعات البحثية العامة علي مستوى الدولة.

المهدف الإستراتيجي رقم (٦):

سوف تعمل الجامعة علي زيادة وتنوع مواردها لضمان تحقيق نموها المستمر في ضوء رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

أمنة للمبادرات الأولية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

سوف تعرف الجامعة بأنها جامعة بحثية توظف كافة مواردها لتقديم غيره تعليمية لكل الطلبة الدارسين في المرحلة الجامعية، وسوف تتيح للطلبة المشاركة في مناخ تعليمي يعتمد بصورة أساسية علي التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس، الذين يضعون قيمة كبيرة في التدريس.

ويحتاج خلق هذا المناخ التعليمي المتميز القيام بفحص المناهج وجودتها في ضوء الاحتياجات الجديدة التي يجب أن يواجهها الطلبة حينما يلتحقون بسوق العمل عند تخرجهم من الجامعة.

يجب أن تركز استراتيجية الجامعة علي دعم التفاعل الفكري بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة - سواء داخل حجرات الدراسة أو خارجها. كما يجب أن تقوم الجامعة بوضع مناهج ودعم مناخ تعليمي أكثر مرونة، وبلى الحاجات الفردية، وتسريع خلق القطنة، والمهارات التحليلية، والعلوم البينية، والتعلم من مشاركة المجموعات.

ومن نماذج المبادرات الاستراتيجية ما يلي:

قدمت لجنة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة المبادرات التالية والمتعلقة بالهدف

الاستراتيجي رقم (١):

التأكد من مشاركة عدد كبير من أفضل أعضاء هيئة التدريس ، خاصة أعضاء هيئة العاملين بالفعل في مجال البحوث، وتدريب المواد الدراسية الأساسية. توفير قاعات الدراسة التي تسهل عملية التعليم التفاعلي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على كافة مستويات الدراسة والمناهج.

تقدم النصص والتعريف بالبرامج التعليمية للطلبة الجدد، بالإضافة إلى الطلبة المولين للجامعة، وطوال فترة الدراسة في المرحلة الجامعية، مع توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس لمساعدة الطلبة الذين تواجههم مشكلات دراسية.

التشجيع وتطوير برامج الدراسة في الخارج لكي يتعرض الطلبة للثقافات والعادات والتقاليد المختلفة على مستوى العالم.

التشجيع والتطوير في مجال دراسة اللغات الأجنبية، والتدريس بواسطة اللغات الأجنبية كلما كان ذلك ملائماً مع المناهج.

تشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالمشاركة في التعليم التفاعلي. زيادة فرص تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، ودعم ومكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون ويتكرون أساليب تدريس جديدة، ووضع الحوافز الإضافية لمن يقوم بتطوير طرق تعليمية ذات جودة.

تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين التدريس والتعليم.

البحوث:

زيادة الفرص البحثية لطلبة المرحلة الجامعية الأولى، والعمل على تأكيد مشاركة الطلاب خارج الفصول الدراسية- لاكتساب الخبرة العملية- بما في ذلك من المنح الخاصة بالتدريب المهني، والخدمات، ودعم وتفعيل الخبرات الأكاديمية.

المهدف الإستراتيجي الثاني:

يجب أن تقوم الجامعة بالاستثمار اللازم لتأكيد علي أن جميع برامج الدراسات العليا، والدراسات المهنية التي تقدمها تعتبر متميزة أكاديميا، وقادرة علي جذب مجموعة متنوعة من التخصصات، وأفضل للوهلات علي المستويات الوطنية، والإقليمية، والدولية. كما يجب العمل علي توفير أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالقدرة علي الإنجاز من أجل نقل خبراتهم للطلبة لضمان أن يكون الخرجين متميزين ولديهم القدرة تحقيق مسار مهني منتج.

يجب أن تكون البرامج الأكاديمية -داخل التخصص الواحد أو عبر التخصصات - متميزة وتوضع بمصفاة مستمرة ضمن أفضل البرامج علي المستوى القومي عند مقارنتها بالمؤسسات التعليمية الأخرى المشابهة. وبالإضافة إلي ذلك، يجب التركيز علي جودة أعضاء الهيئة التدريسية، وإتاحة الموارد المتميزة اللازمة مثل (المكتبات، والتكنولوجيا الجديدة، والمعامل وغيرها).

ومن أجل المحافظة علي كون الجامعة مؤسسة بحثية شاملة، فإنها يجب أن تركز علمية تخصيص الموارد لبرامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية في نطاق المجالات التي تتمتع الجامعة فيها بموانب قوة ، وذلك لتحسين قدراتها التنافسية ولضمان تميزها المستمر.

جذب الطلبة:

وضع النظام اللازم لجذب مجموعة متنوعة ومتميزة من الطلبة علي المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمي.

الاستثمار في المنشآت والأدوات الضرورية لجودة نوعية التعليم والخبرة الأكاديمية والتي سوف تضع الطلبة في وضع تنافسي قوى في مجال المستقبل المهني.

تتمية الموارد:

زيادة دعم الطلاب من خارج الجامعة (مصادر غير حكومية) مثل منح الدراسة، والبحث، والبرامج التدريبية، والمؤسسات الأهلية، والشركات وغيرها.

التدريس/ التعليم:

العمل على مراجعة برامج الدراسات العليا والبرامج المهنية بصورة مستمرة للتأكد من كونها تحقق معايير التميز التي تشهدها الجامعة.

التحقق من توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المتميزين اللازمين لتنفيذ البرامج الأكاديمية علي أعلى مستوى من التميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة في ضوء المعايير الوطنية.

وضع وتطوير برامج مهنية جديدة ترتبط بمزايا ونقاط قوة المؤسسة التعليمية والتي تلبى احتياجات المجتمع المتغير.

الهدف الاستراتيجي (٣)

ستعمل الجامعة علي تحسين سمعتها علي المستويين الوطني والدولي كجامعة كبيرة في مجال البحوث، وهي جامعة ناجحة في التنافس علي جذب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والطلبة المتميزين، كما أنها جامعة تسعى لتطوير الحرس كهدف في حد ذاته،

بالإضافة إلى المنافع العملية التي يحققها للمجتمع، وهو الأمر المنصوص عليه في رسالتها.

يجب أن تستمر الجامعة في الاستثمار بصورة استراتيجية في برامج البحوث، والدراسة الأكاديمية، والتعبير عن الابتكار، والتي تمثل القلب النابض للمؤسسة الأكاديمية. تعمل جودة البحوث، في إطار التخصص الواحد وفيما التخصصات المختلفة، علي إضفاء حيوة لطلبة الجامعة سواء في مرحلة الدراسة الجامعية الأولى أو في مرحلة الدراسات العليا، كما أنها تجعل الجامعة قادرة علي تلبية احتياجات المجتمع.

مهارات العمل الاستراتيجية:

تقوم اللجنة بتقديم النماذج الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها للمساعدة علي تحقيق الأهداف التالية:

في مجال البحوث:

العمل علي تأكيد جودة البحوث كمييار مؤسسي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع للموارد المالية، والبشرية، والتخطيط الاستثماري، والاستثمار في التكنولوجيا. مكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يشتركون في البحوث ذات الجودة، والذين لديهم القدرة علي التنافس في ذلك المجال الحيوي، والقدرة علي التعبير الابتكاري.

دعم وتطوير مراكز البحوث بهدف تعظيم العائد من العمل الجماعي البحثي وخلق طرق عمل مبتكرة، سواء داخل التخصص الواحد أو فيما بين التخصصات المختلفة، مع الجامعات الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص، مع مراعاة تنظيم تلك المراكز البحثية بصورة دورية.

العمل على جذب أعضاء هيئة تدريس ذات تخصصات متباينة والذين يشهد لهم على المستوى الوطنى لثمتعهم بقدرات بحثية وتدرسية متميزة.

وضع خطة لجذب أعضاء هيئة التدريس الجدد للحفاظ على نقاط القوة بالجامعة.

الخدمات:

العمل على المراجعة والتحسين المستمرين للدعم الإدارى رسالة البحث (مثل: اللوائح التنظيمية، المشاركة في الجوائز الخارجية، وعمليات الشراء، والموارد البشرية.... الخ.

تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس للعمل على جذب المنح الحكومية وغير الحكومية لدعم البحوث والأنشطة الأكاديمية.

في مجال الأدوات، والمنشآت، والتكنولوجيا:

القيام بالاستثمار بشكل كبير لتقديم تحسينات للمنشآت البحثية، والعمل على تأكيد حداثة التكنولوجيا ومصادر المعلومات.

المهدف الإستراتيجى رقم (٤):

سوف تستمر الجامعة في دعم سمعتها وتصميمها على تحقيق القيم المجتمعية ومسئوليتها عن ذلك من خلال التأكيد على سهولة الالتحاق ببرامجها التعليمية، ودعمها لأن يكون التدريس والبحث لخدمة احتياجات المجتمع.

سوف تعمل الجامعة، شأنها شأن الجامعات الكبيرة، على تلبية احتياجات المجتمع المحلى والعالمى، من خلال الربط فيما بين البرامج الأكاديمية، والمشروعات البحثية بالجامعة بمشكلات وتحسين الواقع المجتمعى.

وضع نظام للحوافز لأعضاء هيئة التدريس للربط بين البرامج الأكاديمية والأنشطة البحثية وخدمة المجتمع، لأن الفشل في تحقيق ذلك يعني إهدار للموروث الثقافي للجامعة، ويضحي بعوامل التميز التي تتمتع بها الجامعة كمؤسسة تعليمية وبحيثية وتدريبية قادرة علي خدمة المجتمع.

وتحقيقا لرسالة الجامعة، يجب العمل علي تكامل امكانات الجامعة مع الامكانات المجتمعية سواء الحكومية وغير الحكومية، من أجل خدمة السياسة العامة، والبيئة، والتعليم، والخدمات المجتمعية.

المبادرات الإستراتيجية:

سوف تعمل الجامعة علي تطوير البرامج والمنشآت لجعل الجامعة قادرة علي استيعاب طلبات أعضاء المجتمع.

تقدم الفرص للتعليم والتدريب خارج الحرم الجامعي من أجل تطوير الفرص والتقدم المهني، وزيادة جودة الظروف المعيشية علي المستويين الوطني والعالمي.

تطوير المصادر:

العمل علي التحفيز والتحسين لزيادة الموارد التقليدية لدعم البحوث والتعليم والتدريب الملئ لاحتياجات المجتمع.

زيادة القدرات الاتصالية لتوصيل مدى توافر القدرات المتميزة التي يمكن أن تشارك في خدمة المجتمع.

تقدم الدعم الإداري لتطوير البحث والبرامج التعليمية بالمشاركة مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لتلبية احتياجات المجتمع.

دعم تطوير العلاقة فيما بين المراكز والمعاهد البحثية والتعليمية من أجل خلق آليات العمل الجماعى في مجال العمل التطبيقي وتلبية احتياجات المجتمع.

الهدف الاستراتيجى رقم (٥):

سوف تؤسس وتحافظ الجامعة علي مستوى متناسب من تسجيل الطلبة علي مستوى الوطن كمؤسسة عامة بحثية متوسطة الحجم، مع تمثيل كافة الفئات اللازمة لتحقيق الجودة التعليمية، وبصفات أكاديمية تضارع أفضل الجامعات البحثية العامة علي مستوى الدولة.

العمل علي تحسين والمحافظة علي معايير جودة اختيار الطلاب بالجامعة، بالإضافة إلي المحافظة علي التوازن فيما بين أعداد الطلبة في المرحلة الجامعية الأولى وطلبة الدراسات العليا.

نماذج المبادرات الاستراتيجية:

التعليم والتدريس:

وضع وتطوير برامج أكاديمية لجذب أفضل الطلاب، من خلال إتاحة الفرصة للتسجيل في البرامج الأكاديمية لكافة الراغبين في ذلك.

وضع وتطوير برامج أكاديمية، سواء للمؤهل منها للدرجات العملية الأكاديمية، أو المهادف منها للتطوير والتنمية المهنية، بما يعبر عن نقاط قوة الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع ودعم مفهوم التعليم مدى الحياة.

التباين:

العمل علي جذب طلبة من المجتمع المحلي والعالي لضمان التباين اللازم لتفعيل التعليم الجماعى، وتطوير التحصيل الاكاديمى، والخبرات العملية.

برنامج القبول:

وضع نظم جديدة للجذب للبرامج الأكاديمية والتي تستهدف السوق المتسع للراغبين في التقدم الأكاديمي، وللتوسعة في عدد الطلبة المقبولين بالجامعة.

تطوير الموارد المالية:

مراجعة سياسات الدعم المالي للطلبة وتحسين عمليات جذب الطلاب واستمرارية ذلك الدعم.

الخدمات:

مراجعة الخدمة الإرشادية الأكاديمية والمهنية للطلبة بالجامعة من أجل خدمتهم وتأهيلهم بصورة أفضل.

المهدف الاستراتيجي رقم (٦):

سوف تعمل الجامعة علي زيادة وتنوع مواردها لضمان تحقيق نموها المستمر في ضوء رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

الاستمرار في الحصول علي الدعم الحكومي مع التوسعة في زيادة الدعم المادي للجامعة خاصة من قبل القطاع الخاص لضمان الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية والتدريبية والمهنية المتميزة، وهو ما يعرف بسياسة التقوية والتنوع في الحصول علي الموارد المالية.

نماذج للمبادرات الاستراتيجية:

- تطوير البرامج الأكاديمية داخل الحرم الجامعي وخارجه من أجل ضمان تحقيق برامج التعليم المستمر (مثل: برامج الدرجات العلمية، وبرامج التأهيل المهني)، والتي تعكس نقاط القوة، وتلبي احتياجات المجتمع للتعليم مدى الحياة، وتولد الموارد المالية الداعمة للبرامج الأكاديمية.

- دعم المبادرات الاستراتيجية لجذب وتسجيل الطلاب من أجل تعظيم جودة الملتحقين بالجامعة، والمستوى للموسى المبني على التمويل اللازم.

الشراكة:

دعم الشراكة مع الجهات الحكومية، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمؤسسات الخاصة والتي تساعد علي توسعة الفرصة لتنفيذ برامج ذات جودة من مجالات التعليم، والبحث، والتدريب.

زيادة مشاركة جمعيات الخريجين في دورة حياة الجامعة. زيادة الوعي لدى مختلف المساهمين بمدى ما تحققة الجامعة من مساهمات في زيادة جودة الظروف المعيشية للمجتمع. زيادة مشاركة جمعيات الخريجين في دورة حياة الجامعة. زيادة الوعي لدى مختلف المساهمين بمدى ما تحققة الجامعة من مساهمات في زيادة جودة الظروف المعيشية للمجتمع.

البنية التحتية:

تقدم الدعم الإدارى لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على الدعم المالى من الشركات، والجمعيات، والمتبرعين من أجل دعم البحوث والمنح الدراسية.

الخلاصة

أوضح العرض السابق لموضوع التخطيط الاستراتيجي (الناحيتين النظرية والتطبيقية)، حيث شمل ذلك التعريف بالمفاهيم الأساسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكذا التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره الحيوية في مجال قطاع الأعمال، والتعرض للتخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية البشرية، نظرا لأهمية ذلك العنصر، والذي تنظر المؤسسات الإدارية المتقدمة على أنه العمود الفقري لكل نجاح بما حتى أصبح يطلق عليه الرأسمال البشري لإظهار القيمة المضافة إلى يقدمها لمؤسسته.

كما تناول العرض مثال لنموذج التخطيط الاستراتيجي لعوامل النجاح الحيوية لإدارات البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة، وتقدم بعض النماذج التطبيقية في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الشرطة على مستوى العالم.

وفي إطار ذلك، يمكن أن نخلص إلى أن موضوع التخطيط الاستراتيجي يعتبر من الموضوعات، والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، وأنه أصبح له أسس، ومبادئ يمكن أن ينطلق منها الفكر التخطيطي؟، كما أوضح العرض مدى تنوع تطبيقات التخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت التطبيقات بمجالات متعددة ومتنوعة مثل المجالات الشرطة، والأمنية، والإدارة الحكومية، وإدارة الشركات الصناعية الكبرى، والمؤسسات التعليمية الجامعية.

كما يمكن أن نخلص إلى توجه المؤسسات، والمنظمات الساعية إلى تحقيق الجودة والتميز في خدمة عملائها إلى تبني التخطيط الاستراتيجي كمنهج لتحقيق أهدافها الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل تلبية الاحتياجات المتغيرة والمتسارعة، والمتنوعة، والمتلاحقة التي يشهدها المناخ العالمي الجديد.

وفي النهاية يمكن القول أن تناول موضوع التخطيط الإستراتيجي أوضح مدى ملائمة التخطيط الإستراتيجي لتلبية المتغيرات التي تواجهها الإدارة الحديثة لكونه عملية تتسم بالديناميكية والاستمرار، كما أوضح فوائد التخطيط الإستراتيجية والمتمثل أهمها في تحديد رؤية المؤسسة، واتجاهها، ورسالتها، وكيفية عملها بصورة تكاملية، مما ينعكس على فعالية وكفاءة منظومة الأداء بها.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- دكتور أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية.
- دكتور أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م.
- دكتور السيد عليموه، والدكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش، دراسات في السياسات العامة وصنع القرار، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- دكتور السيد ناجي، الإدارة العامة مدخل إداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١م.
- أنو خليل، نحو دليل فصال للتنمية البشرية العربية (من المنظور الإحصائي)، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي" ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافي بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ١٤.
- توماس وهيلان هنجر، الإدارة الاستراتيجية.
- لواء دكتور حافظ الرهوان، طبعة بطاقات الدفع الإلكتروني كوسيط في المبادلات، المخاطر وأهم سبل المواجهة، مجلة مركز البحوث، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو ١٩٩٩م، ص ٨٣-١١٢.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، إشراف دكتور عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا.

- خبير إدارة موارد المعلومات بولاية تكساس، الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية بولاية تكساس، ترجمة آمنه علي يوسف، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز دعم اتخاذ القرار، دبي، ٢٠٠٣م، ص ١١.
- ستيفن جورج، أرنولد ويمرzkيرتش، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والآليات المعجزة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور محمد يافى، دار البشير، عمان، الأردن، ١٩٩٨م.
- دكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلأ، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧م.
- دكتور عبد الكريم أبو الفتوح درويش:
 - الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٣م.
 - الإدارة الاستراتيجية للمنشآت الانتاجية "الجزء الأول"، مجلة الدراسات العليا (دورية محكمة) أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٤٥٧-٤٥٨.
 - اتجاهات الجريمة وتنمية القدرات البحثية، مجلة مركز بحوث الشرطة (دورية محكمة)، القاهرة، العدد السادس عشر، يوليو، ١٩٩٩م، ص ٣٦٤-٣٦٥.
 - التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو ١٩٩٩م، ص ٢٣٨-٢٧٧.

- دكتور عبد الغفور يونس، دراسات في الإدارة العامة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨م.
- دكتور عبد اللطيف الهندي، تنمية القوى البشرية في مصر، ندوة "التنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي" ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموجرافي بالقاهرة، ١١ أبريل ١٩٩٦م، ص ٤.
- دكتور علي شريف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩١م.
- دكتور فؤاد النادى، مبادئ عمل الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٩٧م.
- دكتور محمد رفعت عبد الوهاب، والدكتور حسين عثمان محمد عثمان، اساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠م.
- عميد محمد عبد الطليف فرج، تجريم عمليات غسيل الأموال "فى مصر والأنظمة المقارنة"، مجلة مركز بحوث الشرطة، (دورية محكمة)، القاهرة، العدد الثالث عشر، يناير ١٩٩٩م، ص ٢٣٧-٢٧٨.
- دكتور مصطفى محمود عفيفى، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الإدارة ومشكلاتها في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول الأجنبية، الجزء الأول أركان العملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، الطبعة الأولى، ١٩٩٠م.
- دكتورة نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والمولة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١-٢٠٠٢م.

ثانها- المراجع الأجنبية :

- E-Government Strategy, Simplified Delivery of Services to Citizens, Office Management and Budget, USA, February 27, 2002, page 1-5.
- Huotari, Maija-Leena and Wilson, T.D. (2001) "Determining Organizational Information Needs: the Critical Success Factors Approach." Information Research, 6 (3).
- F. J. Gould et al, Quantative Concepts for Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- John, M. Bryson, Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Revisal Edition, Jossey Boss, San Francisco.
- Mark H. Moor and Darrel W. Stephens, Beyond Command and Control: the Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington DC, 1991.
- RCMP Royal Canadian Mounted Police Homepage.htm.
- Scottish Police College Annual Report 2001-2002.
- The Benefits of Planning, html.
- The FBI Academy - Field Police Training Unit.htm.
- University Outreach and Extension has identified five areas as critical to success in the 21st century: Strategic Management\12 Steps to Strategic Planning .htm.
- Warren R. Plunkett and F. Attr.
- W. W. Weiss Decision Makding for First Time Managers, American Management Association, 1985.

تم بحمد الله

مطابع البيان التجارية - هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي

حقوق الطبع محفوظة

أكاديمية شرطة دبي، هاتف: ٣٤٨٢٢٥٥ ٩٧١٤ +، ص.ب: ١٢٠٨٥، دبي

بريد إلكتروني: college@dubaipolice.gov.ae



0550799

شركة دبي أكاديمية شرطة دبي أكاديمية دبي